



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관 직원의 감정노동 행동전략에
영향을 미치는 선행요인 연구
-한국산업인력공단 사례를 중심으로-

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

엄 현 석

공공기관 직원의 감정노동 행동전략에 영향을 미치는 선행요인 연구

-한국산업인력공단 사례를 중심으로-

지도교수 홍 준 형

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2020년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
엄 현 석

엄현석의 석사 학위논문을 인준함
2020년 6월

위 원 장 이 수 영 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 홍 준 형 (인)

국문초록

본 연구의 목적은 공공기관 고객 접점에서 근무하는 직원들의 내면 행위를 유도하기 위한 선행요인을 찾는 것이다. 본 연구는 공공기관의 일선 직원들을 대상으로 한다. 최근 공공기관은 정부경영평가 등의 영향으로 본연의 목적인 공공성을 높이는 것 외에 조직의 효율성과 성과에 대한 강한 요구를 받고 있다. 또한, ICT의 발전 등으로 공공기관의 행위가 국민에게 투명하게 노출되고, 국민의 평가가 실시간으로 공유되는 상황에서, 고객 접점에 근무하는 공공기관 직원의 역할은 더 중요해지고 있다.

감정노동을 직원 중심으로 분류하면 표면행위와 내면행위로 나눌 수 있다. 표면행위는 본연의 감정을 억누르거나, 회사가 요구하는 감정을 느끼는 척 가장하여 표현하는 것이다. 반면에 내면행위는 회사의 감정표현 규칙과 자신의 감정을 일치하도록 자신의 감정을 변형하여 표현하는 행위이다. Hochschild(1983)는 둘 다 감정 변형이라는 노력이 필요하지만, 내면행위에 더 큰 노력이 든다고 주장했다. 또한, 고객들이 직원의 표면행위를 바로 알아챌 수 있으며, 내면행위를 더 진정성 있게 느낀다고 밝혔다. 선행연구들은 표면행위가 감정소진과 이직 의도를 높이고, 내면행위는 조직몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 보고하고 있다. 따라서 직원들의 내면행위를 높일 수 있는 요인을 밝힌다면, 고객만족도 향상 등을 위한 정책적 함의를 찾을 수 있을 것이다.

개인의 행동에 영향을 미치는 요인은 크게 내재적 요인과 외재적 요인으로 나뉜다. 공공기관 일반직 직원을 대상으로 하는 본 연구에서는 공적 기관에서 일하는 직원들에게 더 많이 나타나는 특질로 이해되는 공공봉사동기를 내재적 요인으로 선정하였다. 공공봉사동기는 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생 등 네 가지 차원의 하위요소로 구성된다. 본 연구에서는 네 가지 하위요소가 감정노동의 행동전략인 표면행위에는 부(-)의 영향을 내면행위에는 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가설을 수립하였다.

외재적 요인으로서는 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식을 선정하였다. 세 가지 지원인식은 사회적 교환이론과 사회적 지원이론에 근거하고 있으며, 조직몰입, 조직시민행동 등에 정(+)의 영향을 미친다는 연구들이 있다. 따라서 세 가지 지원인식이 표면행위에는 부(-)의 영향을 내면행위에는 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가설을 수립하였다.

이를 검증하기 위해 한국산업인력공단의 직원 중 고객 접점인 소속기관에서 근무하는 3급 이하 직원들을 대상으로 2019년 12월 2일부터 13일까지 2주간 설문을 조사했다. 350부의 설문을 배포하여 235부를 회수하였으며, 답변 누락 등이 있는 일부 설문을 제외하고 데이터를 분석하였다. 데이터 분석에는 SAS 프로그램을 활용하였다.

회귀분석 결과 공공봉사동기의 하위요소 중 공공봉사호감도와 자기희생이 내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직지원인식은 표면행위에는 부(-)의 영향, 내면행위에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 공공봉사호감도, 자기희생, 조직지원인식 중 조직지원인식이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나머지 독립변수와 종속변수의 관계에 관한 가설은 기각되었다.

본 연구는 이러한 결론을 통해 공공봉사동기 증진과 조직지원인식의 확대 필요성을 확인하였다. 먼저, 공공기관은 공공봉사동기를 높이기 위해 신입사원 채용 방식, 조직사회화 방식 등을 개선할 필요가 있다. 또한, 감정노동자에 대한 물질적 보상제도를 정비하고, 고객의 요구, 욕설, 폭언 등으로부터 직원을 적극적으로 보호하는 등 사용자몰입을 보여줄 수 있는 조직문화를 만들어 조직지원인식을 높여 나간다면, 고객에게 더 진정성 있게 다가가는 공공기관으로 변모할 수 있을 것이다.

주요어 : 공공봉사동기, 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식,
표면행위 내면행위

학 번 : 2019-28224

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구	5
제 1 절 이론적 배경	5
1. 공공봉사동기	5
2. 조직, 상사, 동료 지원인식	9
3. 감정노동	12
제 2 절 선행연구	16
1. 공공봉사동기	16
2. 조직, 상사, 동료 지원인식	19
3. 감정노동	22
제 3 장 연구방법	25
제 1 절 연구의 분석틀	25
1. 연구모형과 연구가설	25
2. 변수의 조작적 정의 및 설문 문항	30
제 2 절 자료수집 및 분석방법	35
1. 자료수집	35
2. 분석방법	38
제 4 장 분석결과	39
제 1 절 기술통계분석	39

1. 표본의 일반적 특성	39
2. 기초통계량 분석	40
제 2 절 측정도구의 신뢰도 분석	47
제 3 절 가설의 검증	49
1. 표면행위에 영향을 미치는 독립변수	49
2. 내면행위에 영향을 미치는 독립변수	52
3. 가설검증 결과 종합	54
제 5 장 결론	56
제 1 절 연구의 요약	56
제 2 절 연구의 시사점	58
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	60
참고문헌	63
Abstract	70
부록	73

표 목차

[표 1] 공공봉사동기와 감정노동 관계에 관한 선행연구 ...	19
[표 2-1] 연구가설의 정리(공공봉사동기와 감정노동)	28
[표 2-1] 연구가설의 정리(지원인식과 감정노동)	29
[표 3] 공공봉사동기 측정 설문 문항	31
[표 4] 조직, 상사, 동료 지원인식 측정 설문 문항	33
[표 5] 감정노동 측정 설문 문항	34
[표 6] 통제변수 측정 문항	35
[표 7] 데이터 코딩 방법	35
[표 8] 응답자 성별, 직급별, 직무별 빈도분포표	35
[표 9] 응답자의 나이 및 근무기간	40
[표 10] 독립변수와 종속변수 평균 및 표준편차	41
[표 11] 성별에 따른 기술통계분석	42
[표 12-1] 직급에 따른 공공봉사동기 기술통계분석	44
[표 12-2] 직급에 따른 지원인식 및 감정노동기술통계분석 ·	45
[표 13-1] 직무에 따른 공공봉사동기 기술통계분석	46
[표 13-2] 직무에 따른 지원인식 및 감정노동기술통계분석 ·	47
[표 14] 표준화 크론바흐 알파계수	48
[표 15] 모델1의 다중회귀분석 결과	51
[표 16] 모델2의 다중회귀분석 결과	53
[표 17] 모델2에서 유의한 독립변수의 제3종 제곱합	54
[표 18] 가설검증 결과표	55

그림 목차

[그림 1] 공공봉사동기 개념구성 변화	8
[그림 2] 연구모형	26
[그림 3] 응답자의 나이 및 근무기간 분포	40
[그림 4] 모델1의 Cook's D를 이용한 영향점 검출	49

부록 목차

[부록] 설문지	71
-----------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

2018년 4월 산업안전보건법이 개정되어 제26조의2(고객의 폭언 등으로 인한 건강장해 예방조치)가 신설되었다. 이 법에 따라 사업주는 대면 또는 정보통신망을 통해 고객에게 서비스를 제공하는 근로자가 폭언, 폭행 등 신체적·정신적 고통을 받지 않도록 사전예방 및 사후조치를 취할 의무를 갖게 되었다. ‘갑질’ 고객에 의한 감정노동자의 피해가 심각한 사회적 이슈화가 되어, 노동자의 인권에 대한 경각심을 우리 사회에 다시 불러일으킨 결과였다.

일반적으로 감정노동자라 하면, 간호사, 상담원, 판매원, 승무원, 은행원, 사회복지사 등 민간부문의 서비스직 종사자를 주로 떠올린다. 그러나, 5,667명을 조사하여 연구한 한상근(2016)에 따르면, 감정노동은 백화점 판매원, 전화상담요원 등 특정한 분야의 노동자에게 국한된 문제가 아니며, 공공기관 및 정부투자기업 종사자들의 감정노동 정도는 민간회사와 큰 차이가 나지 않는다.

그러나 공공부문에서의 감정노동에 관한 연구는 경찰, 소방관 등 일부 직종에 치우쳐 있다. 고객 접점에서 공공서비스를 제공하고 있는 공공기관의 일반사무직 종사자들의 감정노동에 관한 연구는 상대적으로 적다. Hochschild(1983)는 감정노동을 자신의 감정을 조직에서 기대하는 표현 규칙에 맞추어 통제하는 것이라고 정의한다. 이러한 정의에 따르면, 공공기관 일반사무직 직원도 친절함과 같은 조직에서 요구하는 감정을 표현하기 위해 자신의 감정을 감추거나, 조작하는 감정노동을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

1990년대 신공공관리론(NPM)이 도입된 이후로 공공기관 경영평가는 매년 강화되어왔다. 이윤추구가 목적인 민간기업은 BSC(Balanced Score Card)의 4가지 관점 중 재무 관점을 가장 중시하지만, 기업성과 공공성

을 동시에 추구하는 공공기관은 고객 관점을 최상위에 놓는다. 기재부가 시행하는 정부경영평가와 각 공공기관의 내부경영평가에서도 고객만족도는 중요한 지표다.

따라서 공공기관은 공공서비스 소비자인 국민을 ‘고객’으로 간주하고, 고객을 만족시키기 위한 다양한 경영전략을 수립하고 시행한다. 이 과정에서 공공기관 직원들은 고객에게 친절함, 신뢰, 적극성 등과 같은 감정을 표현하도록 회사로부터 요구받게 된다. 이처럼 공공기관의 감정노동 강도는 계속 높아져 왔으나 공공기관 일반사무직 종사자들을 대상으로 학술적 연구는 부족한 실정이다.

Hochschild(1983)는 감정노동을 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)로 구분하였다. 이후 감정노동의 개념이나 감정노동이 직무 소진, 직무 스트레스, 직무 만족, 조직몰입, 성과 등에 미치는 영향에 관한 연구가 상당수 진행되었다. 그러나 감정노동 종사자들이 표면행위와 내면행위를 선택하는 선행요인에 관한 연구는 매우 부족하다. 따라서 공공기관의 일반사무직 종사자들을 대상으로 감정노동의 선행요인에 관해 연구해보고자 한다.

공공봉사동기(Public Service Motivation; PSM)는 국가나 사회에 봉사하여 공공의 이익을 증진하려는 타인지향적인 동기다(김상묵, 2013). 일반적으로 공공부문의 종사자가 민간부문 종사자보다 상대적으로 공공봉사동기 수준이 높을 것으로 예상된다. 또한, 공공봉사동기가 직무 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 정부 활동의 공공성을 제고한다고 기대되기 때문에(김상묵, 2013), 감정노동 행동전략에도 일정한 영향을 줄 수 있다. 따라서 공공기관 종사자가 감정노동의 행동전략 즉, 표면 행위와 내면 행위를 선택할 때 공공봉사동기가 선행요인으로서 영향을 미치는지를 실증적으로 연구할 것이다.

그런데, 인간의 행동(behavior)을 이해하기 위해서는 개인의 내적 관점(internal perspective)과 외적 관점(external perspective)을 모두 살펴야 한다. 따라서 공공봉사동기와 같이 개인이 가진 내면의 동기 외에도 개인을 둘러싼 환경적 요소가 감정노동의 행동전략에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 본 연구에서는 환경적 요소를 고려하기 위해 먼저, 조직

과 개인의 교환관계에 따라 조직에 대한 개인의 태도나 행동이 달라진다는 사회적 교환이론에 주목하였다. 만족스러운 사회적 교환이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치므로 조직지원인식이 감정노동 종사자에 일정한 영향을 미칠 것으로 생각해 볼 수 있다. 또한, 사회적 지원 중 가장 대표적인 상사와 동료의 지원도 개인의 행동에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이 될 수 있을 것이다. 따라서 개인을 둘러싼 외부환경인 조직, 상사, 동료의 지원에 대한 개인의 인식이 감정노동의 행동전략에 영향을 미칠 것으로 가정하고 실증적인 연구를 진행할 것이다.

감정노동에 관한 기존의 연구들은 민간부문의 서비스직 종사자들이나 경찰, 소방관 등 공무원을 대상으로 진행되었으나, 본 연구는 공공기관 일반사무직 종사자를 대상으로 한다. 고객과 직접 대면하거나 전화 통화 등을 통한 감정노동은 공공기관에서도 빈번하게 일어나고 있다.

또한, 감정노동의 표면 행위와 내면 행위가 직무 스트레스 등 다른 현상에 미치는 영향에 관한 관심이 주를 이루었던 기존의 연구들과 달리 감정노동 행동전략의 선행요인을 밝히는 데 초점을 두고 있다. 선행요인으로 개인의 내적 관점인 공공봉사동기 뿐만 아니라 외적 관점인 조직, 상사, 동료의 지원에 대한 인식을 함께 고려하는 것 또한, 선행요인에 관한 기존의 연구들과 차별성을 갖는다.

이러한 연구는 특히 고객을 직접 상대하는 업무가 많은 공공기관에 감정노동과 관련한 제도적·문화적 개선안을 마련하고, 구성원 만족도와 조직의 성과 및 효율성을 높일 수 있는 인적자원관리 방안을 찾는 데 토대가 될 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 공공기관 일반사무직 종사자를 대상으로 공공봉사동기의 하위요소와 조직, 상사, 동료 지원인식이 감정노동의 행동전략에 미치는 영향에 관해 검증하고자 하였다. 이를 위해 이론적 논의를 시도하고 선행연구를 검토하여 가설을 설정하고 연구모형을 만들었다. 선행연구를 토

대로 계량화가 가능하도록 각 변수의 측정 문항을 만들어 설문을 조사하고, 다중회귀분석을 실시하여 각 변수 간의 인과관계를 살폈다.

설문 조사는 고객 접점에서 감정노동을 수행하는 한국산업인력공단 소속기관의 3급 이하 직원들을 대상으로 한다. 한국산업인력공단(공단)은 공공기관 운영에 관한 법률에 따라 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 공공기관이다. 공단의 주무부처는 고용노동부이며, 한국산업인력공단법에 따라 근로자의 평생학습지원, 직업능력개발훈련, 자격검정, 숙련기술 장려 사업 및 고용촉진 등에 관한 사업 수행을 통해 국민경제 발전과 국민 복지 증진에 기여하는 것에 목적을 두고 있다.

공단의 소속기관 직원들은 공단 본부에서 근무하는 직원들보다 대면 또는 전화 등 정보통신망을 통해 고객에게 직접 공공서비스를 제공하는 업무가 많다. 특히 관리자가 아닌 3급 이하 직원들의 업무는 주로 고객 접점에서 이루어지고 있다. 따라서 설문 대상을 고객 접점에서 감정노동을 수행하는 소속기관의 3급 이하 일반직 직원들로 한정했다.

설문은 서면으로 조사하였으며, 각 변수에 관한 이론 및 선행연구를 참조하여 리커트 5점 척도로 설문지를 작성하였다. 또한, 인구통계학적 질문 등 통제변수도 반영하였다. 설문에 대한 응답을 분석하기 위해 SAS 프로그램을 활용하였다. 먼저, 응답자들에 대한 인구통계학적 특성을 파악하기 위한 빈도분석과 기술통계분석 결과를 확인하였다. 다음으로 설문 항목의 내적 일관성 즉 신뢰도를 측정하기 위한 크론바흐 알파 계수를 확인하였다. 이후 독립변수와 종속변수의 인과관계 즉 감정노동 행동전략의 선행요인을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시했다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구

제 1 절 이론적 배경

1. 공공봉사동기(PSM)

공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)는 1980년대 미국에서 정부 및 공공조직의 신뢰 하락을 극복하기 위해 연구되었다. Perry & Wise(1990)는 공공서비스와 그 동기(Motivation)에 관한 선행연구들을 검토하면서, 민간부문 종사자들과는 차별화된 공공조직 종사자들이 가지는 동기의 존재 여부와 그 내용을 확인하고자 했다.

그들은 미국에서 근로조건이 좋은 민간기업이 아닌 공무원이 되고자 하는 동기에 대해 분석하면서, 민간부문의 종사자들과 공공부문의 종사자들은 서로 다른 동기가 있다고 주장했다. 그리고 공공부문에서 일하려는 사람들은 공공봉사동기를 가지고 있으며, 이는 “공공기관과 조직에 고유하거나 우선적인 기반을 두는 동기에 대응하려는 개인의 경향”이라고 개념화했다.

Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기가 합리적(rational), 규범기반적(norm-based), 정서적(affective) 차원 등 다차원적인 개념으로 구성되며, 세 가지 차원의 동기가 공공봉사와 우선적 혹은 배타적으로 관련이 있다고 주장한다. 합리적 차원은 효율 극대화와 관련이 있다. 공공부문의 정책과정에 참여하여 자신이 추구하는 가치를 실현하려는 동기인 것이다. 규범적 차원은 공동체에 소속된 시민으로서 지켜야 할 의무를 따르고자 하는 동기다. 마지막으로 정서적 동기는 타인에 대한 애정이나 자기희생을 통해 공동체의 이익을 우선시하려는 감정적인 대응 동기다.

이러한 차원에서 개념화된 공공봉사동기는 세 가지 행태적 함의를 지닌다. 첫째는 공공봉사동기 수준이 높을수록 공공조직의 구성원 되고자 할 가능성이 크며, 둘째는 공공조직에서 공공봉사동기와 개인의 성과가 긍정

적인 관련이 있다는 것이다. 그리고 셋째는 공공봉사동기 수준이 높은 공공조직은 성과를 높이기 위한 유인책으로 외재적 보상보다 내재적 보상이 더 효과적일 수 있다는 의미다.

공공부문은 공익을 지향하는 조직이기 때문에, 세 가지 차원으로 구성된 공공봉사동기 욕구를 충족시킬 수 있는 업무가 민간부문보다 많다. 따라서 공공봉사동기 수준이 높은 사람들은 공공부문에서 일하고자 할 것이며, 이러한 특성들이 공공부문과 민간부문의 차이라고 보았다. 김상묵(2013)은 Perry & Wise(1990)가 효용 극대화를 추구하는 합리적 선택이론과 대칭되는 개념으로서 공공봉사동기의 개념을 설정했다고 보았다.

이후 공공봉사동기 개념은 공공부문과 민간부문의 비교, 국가별 비교연구 등을 통해 변화해갔다. Lee(2010)는 공공봉사동기 개념과 정의의 발전을 3단계로 분류하였다. 1단계는 Perry & Wise(1990)가 개념화한 것으로 공공봉사동기가 공공부문에 주로 또는 독특하게 존재하는 것이라고 보는 단계다. Lee(2010)는 이러한 정의가 직관적이며 이해하기 쉽고, 민간부문과 차별화된 공공부문의 특징을 설명하는데 매우 유용한 틀을 제공하는 특징을 가지고 있다고 보았다. 반면, 이러한 개념 정의는 결과 지향적이며, 공공봉사동기의 구체적인 내용과 메커니즘을 설명해주지 못하며, 공공부문의 특징에 따라 달라지는 가변적 성격을 갖는다고 주장했다.

2단계는 Rainey & Steinbauer(1999)에 의해 제안된 개념으로 공공봉사동기가 ‘사람, 국가 또는 공동체의 이익을 위해 헌신하는 일반적이고 이타적인’ 특징을 갖는 개념이라고 정의했다. 이타적인(altruism) 관점에서 공공봉사동기를 바라보는 한편, 공공조직에만 존재하는 것이 아닌, 일반적인 인간이 가지는 보편적인 동기로 발전시켰다.

김상묵(2013)에 따르면 Perry & Wise(1990)가 주장한 합리적, 규범기반적, 정서적 차원으로 구성된 공공봉사동기 개념은 여러 반론에 직면했다. 공무원제도가 국가별로 서로 상이하며, 공무원이라는 직업적 차원에서만 나타나는 특징이라고 볼 수 없다는 것이다. 공공봉사동기가 개인적인 차원에서도 나타나며, 공무원이 아닌 다른 직업 종사자나 다른 상황에 있는

사람에게서도 공익을 위해 중요한 역할을 하려는 태도가 나타나기 때문에, 공무원이라는 직업적 요건은 공공봉사동기를 배타적으로 가지고 있다고 볼 수 없다는 반론이다.

또한, 공공과 민간의 경계가 모호해지고 있는 현실도 1단계 개념을 비판하는 근거가 되었다. 공사 경계의 모호성은 신공공관리론 등 민간의 경영 기법을 받아들인 공기업과 사회적 가치를 중시하는 민간기업을 통해 쉽게 이해할 수 있다. 또한, NGO 및 비영리단체에서도 공공봉사동기를 발견할 수 있다. 이러한 비판을 통해 공공봉사동기는 교육과 경험을 통해 발전시킬 수 있는 인간의 보편적 동기라는 개념으로 변화되었다.

3단계는 Vandenabeele(2007)가 주장한 개념이다. 그는 ‘이익’의 관점을 공공봉사동기 개념에 새롭게 추가하여, ‘사리사욕을 넘어서는 믿음, 가치관, 태도이자, 더 큰 정치적 실체와 관련된 조직적 이익이며, 개인들이 적절할 때마다 상응하는 행동을 유도하는 것’이라고 개념화했다. 즉, 공공봉사동기는 사리사욕(self-interest)의 반대편에 있는 개념으로, 공동체의 이익을 추구하려는 동기라는 것이다. 따라서 자기희생(self-sacrifice)은 공공봉사동기 개념에 포함되어야 할 매우 중요한 요소다.

이러한 단계를 거쳐 Kim & Vandenabeele(2010)는 새로운 공공봉사동기 개념모델을 제안했다. Perry & Wise(1990)의 세 가지 차원의 개념구성은 공공봉사동기를 직관적으로 이해하기에 유용하지만, 합리적 동기가 공공의 이익과 상충하는 효용 극대화 개념을 포함하고 있으며, 규범적 동기와 정서적 동기의 구별이 명확하지 않다고 비판받았다(김상묵, 2013). 이에 Kim & Vandenabeele(2010)는 보다 명확한 개념 정의의 필요성을 주장하면서, 공공봉사동기가 수단적 동기(instrumental motives), 가치 기반적 동기(value-based motives), 동일시 동기(identification motives), 자기희생(self-sacrifice) 등 네 가지 차원으로 구성된다고 주장했다. 특히, 자기희생을 공공봉사동기의 기초로 보았다.

수단적 동기는 공동체나 타인에 대한 봉사를 위해 공적인 직무에 종사하거나, 지역사회의 활동에 참여하는 등 공익을 위한 정책을 지지하거나

실제 참여하고자 하는 동기로 이타적 동기에 기반을 두고 있다. 가치 기반적 동기는 개인이 공공가치를 내재화하여 공공가치 실현에 큰 의미를 부여하는 것을 뜻한다. 동일시 동기는 공공봉사의 대상과 정서적으로 연대하여 자신과 대상을 동일시하려는 동기다. 마지막으로 수단적, 가치 기반적, 동일시 동기에 따라 공공봉사를 하려면 자기희생이 필요하며, 이는 공공봉사동기를 실현하기 위한 전제조건이다.

김상묵(2013)은 새로 제시된 공공봉사동기 개념의 구성요소가 “가치(무엇을 위하여), 태도(누구를 위하여), 그리고 행동(어떻게)에 초점을 두고 있다”며, “수단적 동기는 행동과 관련되며, 가치 기반적 동기는 가치 및 윤리와, 동일시 동기는 태도와 연계되어 있다”고 보았다.

[그림 1] 공공봉사동기 개념구성 변화

<div>합리적 동기</div> <div>규범기반적 동기</div> <div>정서적 동기</div>	<div>수단적 동기</div> <div>가치기반적 동기</div> <div>동일시 동기</div> <div>자기희생</div>
perry & wise(1990)의 공공봉사동기 개념구성	Kim & Vandenabeele(2010)의 공공봉사동기 개념구성

※ 출처 김상묵(2013)의 자료를 연구자가 수정하여 정리

본 연구에서는 Kim & Vandenabeele(2010)가 주장한 네 가지 차원으로 구성된 개념을 활용한다. 이 개념에 따르면, 공공봉사동기는 직업적 차원에서 구분되는 것이 아니고, 교육과 경험을 통해 발전시킬 수 있는 인간의

보편적 동기다. 그러나 공공부문의 직업은 공익을 목적으로 하며, 공익을 위해 봉사하는 기회가 민간부문보다 상대적으로 더 많다. 따라서 본래 가지고 있거나 조직사회화를 통해 형성된 공공봉사동기의 수준은 공공부문 종사자의 행동에 일정한 영향을 미칠 수 있다고 예측할 수 있다.

2. 조직, 상사, 동료 지원인식

조직, 상사, 동료 지원인식은 사회적 교환(social exchange), 사회적 지원(social support)이론과 관련이 있다. Blau(1964)는 조직의 행동, 조직과 구성원의 관계를 설명하는 개념으로 사회적 교환이론을 제시하였다. 사회적 교환관계 이론에 따르면, 한 당사자가 상대방에게 이익을 제공하면, 상대방도 보답한다는 호혜성(reciprocity) 규범으로 개인과 조직의 행동이 설명될 수 있다(박노운, 2009a). 조직과 직원의 관계에서 신뢰를 바탕으로 조직의 지원을 받은 직원은 이를 보답해야 한다는 의무감을 가지게 되는 교환관계가 성립한다는 것이다.

직원은 조직에서 제공하는 보상과 자신의 노력을 교환하려는 의도가 있으며, 조직 또한 직원의 노력에 대한 대가로 물질적, 비물질적 보상을 제공한다(Blau, 1964). 즉, 상대방의 대가를 기대하는 자발적인 행동으로 사회적 교환이 이루어진다.

사회적 지원은 “개인이 조직 내에서 발생하는 대인관계 등으로부터 제공 받는 여러 가지 자원”으로 정의된다(최정임·전순영, 2014). 이러한 정의는 Cohen & Wills(1985)에 의한 것이며, 사회적 지원 개념에 관한 연구는 다양하게 이루어져 왔으나, 대체로 개인이 조직, 상사, 동료, 가족, 친구 등의 관계로부터 얻을 수 있는 여러 자원이 개인의 심리와 태도에 영향을 준다는 데 초점을 두고 있다.

조직지원인식(POS: perceived organizational support)은 조직을 위해 노력하면, 조직이 그러한 행동에 가치를 부여하고 상응하는 호의적인 대가를 제공할 것이라는 직원의 지각 정도를 의미한다(최정임·전순영, 2014).

Eisenberger et al.(1986)은 조직지원인식을 조직이 직원의 복지를 중

요하게 생각하는 정도에 대한 직원의 전반적인 믿음으로 정의하였다. 직원은 자신의 기여에 대한 조직의 보상을 예측하려 한다. 따라서, 직원은 조직의 관심과 존중에 대한 총체적인 믿음과 지각을 기준으로 회사에 얼마만큼의 충성심과 노력을 기울일지를 자율적으로 판단한다. 즉, 직원을 대하는 조직의 태도를 직원이 어떻게 인식하는가에 따라 사회적 교환이 이루어진다는 것이다.

조직이 직원의 조직몰입과 성과 향상에 대한 기여를 유도하기 위해서는 조직지원인식을 높여야 하며, 이를 위해서는 사용자 몰입(employer commitment)을 보여주어야 한다. 조직이 직원의 공헌을 더 가치 있게 여기고, 더 많은 관심과 존중, 배려를 보여주면, 이를 지각한 직원은 조직에 대한 애착심과 보상에 대한 기대감도 높여, 조직지원에 보답하려는 의무감을 가지게 된다. 이때, 조직이 직원에 대해 기울이는 관심과 제공하는 복지의 실제적 내용보다는 조직의 의도와 행위를 직원이 어떻게 지각하느냐가 개인의 태도 형성에 더 중요하다(이중찬, 2012).

또한, 직원의 지각에 영향을 미치는 조직의 보상은 승진, 임금과 같은 공식적인 보상뿐만 아니라 칭찬, 멘토링과 같은 비공식적 보상 함께 고려되어야 한다. Wayne et al.(1997)은 조직지원인식이 외재적 보상뿐만 아니라 내재적 보상을 통해서도 형성된다고 보았다. 또한, 조직이 제공하는 보상의 크기보다는 보상의 진실성이 더 중요하다고 여겼다.

조직이 내재적 보상을 포함하여 명시적으로 정해진 보상 이상으로 직원의 복지에 관심을 기울이고 있다고 인식한 직원은 조직몰입과 같이 그에 상응하는 태도와 행동으로 균형적인 사회적 교환관계를 유지한다. 조직지원인식은 교환 의무를 조직이 이행할 것이라는 믿음을 강화함으로써 사회적 교환관계를 촉진한다(박노윤, 2009a).

그러나 반대로 조직지원인식이 낮은 경우, 직원은 조직에 대한 애착이나, 보답해야 할 의무감을 느끼지 않게 된다. 직원은 조직을 신뢰하지 않게 되며, 사회적 교환관계가 아닌 경제적 교환관계를 형성하게 된다(Grakovic and Tetrick, 2003; 박노윤 2009a에서 재인용).

상사지원인식(Perceived Supervisor Support)은 사회적 교환이론에 근거하여, ‘상사가 직원들의 기여에 가치를 두는 정도 및 직원 자신들의 복지에 관심을 가지는 정도에 대한 인식’으로 정의된다(Eisenberger et al., 2002). 또한, 사회적 지원이론에 따라 직무수행 과정에서 ‘상사가 자신에게 가지는 관심과 필요한 지원을 얼마나 주고 있는지에 대한 인식’으로 정의할 수 있다(Greenhaus et al., 1990). 이 외에도 Burk et al.(1992)은 상사의 격려와 관심과 같은 지원에 대한 직원의 자각, Babin & Boles(1996)은 업무수행 과정에서 나타나는 상사의 관심과 도움을 지각하는 정도라고 정의했다.

House(1981)는 구성원이 받는 사회적 지원을 감정적 지원, 도구적 지원, 정보적 지원, 평가적 지원 등 네 가지로 구분하였다. 조직에서 직원이 수행하는 직무와 복무에 대해 공식적인 권한과 통제력을 가지고 있는 상사는 직원에게 네 가지 형태의 지원을 모두 제공할 수 있는 주체가 된다(양내윤, 2015).

동료지원인식(Perceived Coworker Support)은 상사지원인식과 마찬가지로 업무수행과정에서 동료가 보여주는 관심과 지원에 대한 직원의 인식을 의미한다(Babin & Boles, 1996). 동료는 감정적, 도구적, 정보적 지원을 제공할 수 있으며, 이러한 지원은 동료 상호 간의 이해를 높이고, 스트레스 조절과 조직몰입 등에 영향을 준다(Bowers & Seashor, 1966; 양내윤, 2015에서 재인용).

정석환(2018)은 사회적 교환관계 이론에 근거한 조직지원인식을 조직 지원, 상사지원, 동료지원으로 구분했으며, 공식적인 권한과 보상을 동시에 사용할 수 있는 상사가 직원의 직무수행에 절대적인 영향력을 갖고 있다고 보았다. 특히, 공공부문의 경우 관료제적 특성으로 인해 민간부문보다 상사의 영향력이 높다고 주장하며, 상사지원인식을 상사의 믿음, 관심, 도움에 대한 직원의 인지적 수준으로 접근했다. 또한, 동료지원인식을 직무수행과정에서 공식적, 비공식적 인간관계를 통한 동료의 실질적, 정서적 도움의 인식적 수준으로 접근하였다.

이러한 이론적 논의에 관한 검토를 통해 조직, 상사, 동료지원인식이 조직에 소속되어 있는 직원의 태도와 행동을 변화시키는 선행요인이 될 수 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 내재적 동기인 공공 봉사동기와 외재적 동기인 조직, 상사, 동료 지원인식이 감정노동 행동전략에 영향을 미치는 선행요인으로 작용하는지 분석할 것이다.

3. 감정노동

감정노동에 관한 연구는 제조업 중심의 산업구조가 서비스업 중심으로 변화해가는 시기에 진행되었다. Hochschild(1983)는 기계를 다루는 노동에서 사람을 다루는 노동으로 변화하는 시기에 서비스업 노동자의 표현과 감정에 관한 연구를 시작했다. 델타항공, 팬아메리카항공의 승무원과 추심원을 대상으로 개인의 영역에 있던 감정이 공적인 영역(시장)에서 어떻게 사용되는지 연구하며 감정노동에 접근했다.

Hochschild(1983)는 “겉으로 관찰이 가능한 얼굴 표정이나 신체적 행동을 만들어내기 위한 느낌의 관리 또는 공적으로 관찰 가능한 표정이나 신체적 표현을 만들기 위해서 실시하는 감정의 관리”로 정의하였다(김상구, 2009에서 재인용). 즉, 개인의 감정이 조직에서 요구하는 것과 다를 때, 감정을 관리하고 변형시켜 상품화(commercialization)하는 것이 감정노동이며, 감정노동은 육체노동과 정신노동과는 구별되는 상업적 목적을 달성하기 위해 사용되는 또 다른 수단이다. 감정은 신호 기능을 하며, 감정법칙에 따라 관리된다. 감정이 사용가치를 가질 때에는 ‘감정관리’, 교환가치까지 가질 때에는 ‘감정노동’이라는 용어를 사용하였다. 임금을 받고 판매되는 감정노동은 교환가치를 갖는다. 개인의 감정 자체가 돈을 벌기 위한 도구가 되는 것이다.

사람들은 사적영역에서 흔히 감정법칙에 따라 감정을 관리하는 감정작업(emotion work)을 한다. 장례식장이나 졸업식과 같은 사적 영역에서 내면에 있는 감정을 억누르거나, 표현해야 하는 법칙에 따라 인위적인 감정을 표현하는 것이다. 사적영역 뿐만 아니라 공적 영역에서도 이런

일은 발생한다. 특히, 서비스업에 종사하는 노동자들은 그들의 행동과 표현이 고객과의 상호작용에 큰 영향을 미치고, 회사의 이익과도 연계되기 때문에, 회사에서 정하는 감정표현법칙(display rule)에 따라 자신의 감정을 변형시킬 것을 요구받는다. 개인의 영역에 있던 감정이 회사라는 조직에 의해 관리를 받게 되는 것이다.

Hochschild(1983)는 감정교환의 방식을 제시하는 감정표현법칙에 따른 감정의 변형이 사적 영역이 아닌 공적 영역에서, 개인적 차원이 아닌 상업적으로 이용될 때 감정노동이 되며, 노동자는 자신이 갖는 감정의 신호 기능을 잃을 수 있는 위험이 있다고 주장했다.

또한, 감정노동은 두 가지 방식 즉, 표면행위(surface acting)와 내면행위(deep acting)로 구분된다고 보았다. 표면행위는 자신의 감정을 감추거나, 실제로는 느껴지지 않지만 회사가 요구하는 감정을 느끼는 척 감정표현법칙에 맞춰 표현하는 것이다. 반면 내면행위는 꾸며내는 것이 아니라, 자신이 실제로 느끼는 것처럼 회사의 감정표현법칙과 일치하도록 자신을 감정을 속이는 행위이다. 표면행위는 밖으로 드러나는 부분만, 내면행위는 감정 자체를 조작하게 되며, 두 행위 모두 자연적인 것이 아닌, 연기와 변형이 필요하다. 다만, 내면행위에는 감정기억을 떠올려 본연의 감정을 다른 감정으로 대체하려는 노력이 더 필요하다고 주장했다.

공적인 영역에서 특히, 고객을 중시하는 서비스업에서 내면행위와 표면행위는 판매를 위한 노동의 한 형태가 된다. 감정교환이 임금과 상응하여 이루어지기 때문에, 종사자들은 감당할 수 없는 고객도 받아들여야 하는 불평등한 교환이 발생한다. 이런 상황에서 Hochschild(1983)는 표면행위가 표현과 감정이 분리되는 감정부조화(emotive dissonance)를 일으켜 지속하기 어려우며, 고객들이 표면행위를 쉽게 알아채기 때문에, 회사는 감정을 느끼는 방식을 통제하여 직원들의 내면행위를 유도한다고 보았다. 내면행위가 표면행위보다 고객들에게 더 설득력을 가지며, 진정성 있게 보이기 때문이다.

Ashforth & Humphrey(1993)는 관찰하기 어려운 내적 감정보다 외적

인 표현에 초점을 두고 감정노동을 연구했으며, 감정노동을 “서비스가 행해지는 동안 서비스 관리자로부터 기대받는 감정을 표현하는 행위”라고 정의했다. 즉 조직이 요구하는 감정표현규칙(display rule)에 따라 감정을 표현하는 행위를 감정노동이라고 본 것이다. 조직의 인상관리(impression management) 수단의 하나인 감정노동은 고객과 조직의 상호작용을 긍정적으로 만들게 된다.

그들은 조직의 감정표현규칙에 따른 표현을 지속하게 되면, 습관적 타성(habitually routine)이 생겨 내면행위를 하려는 노력을 인위적으로 하지 않아도 감정이 변화할 수 있다고 보았다. 또한, 자연스럽게 조직의 감정표현규칙과 자신이 실제로 느끼는 감정과 표현이 일치하는 진실행위(Genuine acting)라는 개념을 새롭게 도입했다.

Morris & Feldman(1996)은 적절한 감정표현의 빈도, 감정표현법칙에 대한 주의 정도, 표현되어야 하는 감정의 다양성, 감정부조화 등 4가지 차원의 관점에서 감정노동의 구조를 개념화하였다. 빈도는 고객과의 상호작용에서 감정표현규칙에 따라 표현해야 하는 횟수이며, 주의 정도는 감정을 표현해야 하는 기간, 강도와 관련이 있다. 다양성은 일정 시간 동안 상황에 따라 다양한 감정을 표현해야 하는 것을 의미하며, 부조화는 조직이 요구하는 감정표현규칙과 직원의 감정이 일치하지 않는 것이다. 빈도가 높고, 주의 정도가 클수록, 표현해야 하는 감정이 다양할수록, 그리고 감정적 부조화가 심할수록 해당 직무가 요구하는 감정노동의 강도는 높다고 볼 수 있다.

Morris & Feldman(1996)의 4가지 구성요소가 직무 중심적(job-focused) 접근이라면, Hochschild(1983)의 내면행위와 표면행위는 직원 중심적(employ-focused) 접근에 따른 구분이다(Brotheridge & Grandey, 2002). 직무 중심적 접근은 그 직업 자체가 가지고 있는 감정적 요구 수준을 의미하며, 직원 중심적 접근은 업무의 요구를 충족시키기 위해 감정과 표현을 관리하는 직원의 과정과 경험을 의미한다. 직원 중심적 접근에 따르면 서비스직 직원은 직무의 개별 특성과 별개로, 조직이 요구하는 감정표현규칙과 자신의 감정이 일치하지 않는 상황에서, 표현규칙을 위반하지 않

기 위해 연기(acting)를 해야 한다. 이때 직원은 자신의 행동전략에 따라 표면행위와 내면행위를 선택할 수 있다.

서비스업에서 고객 접점에 있는 직원과 고객과의 상호작용의 질은 기업의 이익과 직접적인 관련이 있다. 따라서 직원이 정해진 감정표현규칙에 따라 일관된 감정을 표현하는 것은 매우 중요하다. 이를 위해, 기업은 채용절차, 조직문화 형성과 같은 사회화과정, 보상과 처벌 등의 수단을 활용하여, 감정표현규칙과 느낌 규칙, 그리고 내적 느낌이 일치하는 감정적 조화상태를 유도한다. 그러나 완전한 동일시는 일어나기 어렵다. 특히 감정노동은 고객과의 상호작용에서 일어나므로, 고객의 협력이 필요하다. 고객이 협력하지 않을 때, 직원이 분노를 표출하는 등의 감정적 이탈(emotional deviance)이 일어날 수 있다(Rafaeli & Sutton, 1987).

본 연구는 직원 중심적 접근에 따라, 공공기관 직원들이 표면행위와 내면행위를 선택하는 행동전략 선택에 영향을 주는 선행요인을 찾고자 한다. 내면행위가 표면행위에 비하여 고객에게 진정성 있게 보이기 때문에, 조직은 직원의 내면행위를 유도할 것이다. 그러나 직원은 내면행위를 위해서는 추가적인 노력이 수반되기 때문에 조직의 요구를 거부할 수 있다. 본 연구를 통해 직원이 내면행위를 선택하게 하는 선행요인을 찾는다면, 점차 다양해지는 국민의 요구를 수용하고, 조직의 성과를 높일 수 있는 공공기관의 조직 및 인사관리의 한 부분으로서 정책적 함의를 찾을 수 있을 것이다.

제 2 절 선행연구

1. 공공봉사동기(PSM)

공공봉사동기는 공직자들의 태도와 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 공공성과 사회적 협력을 증진할 것으로 기대되기 때문에 연구자들의 관심을 받고 있다(김상묵, 2013). 많은 연구자가 공공봉사동기의 개념, 척도에 관한 연구 외에도 선행요인이나 효과성에 관심을 두고 연구를 진행했다.

연구자들은 공공봉사동기 형성에 영향을 주는 선행요인으로 성장 과정과 입사 후의 조직 사회화과정에 초점을 맞추고 있다. 성장 과정에서는 부모의 사회적 지위, 교육수준, 종교, 공공봉사에 참여한 경험 등이 공공봉사동기에 영향을 주는 선행요인이라고 밝혀지고 있다. 특히 높은 교육수준과 자원봉사 등의 경험은 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 준다(Perry, 1997; Perry et al, 2008; Alonso & Lewis, 2001). 또한, 조직문화, 개인사회화, 조직사회화도 공공봉사동기의 선행요인으로 밝혀지고 있다(손명규, 2006; 김서용 외, 2010).

Perry & Wise(1990)의 제안에 따라, 공공봉사동기가 성과 등에 미치는 영향에 관한 연구도 활발히 진행되었다. 국내에서도 공공봉사동기가 혁신행동, 업무성과와 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 주고 있다는 연구들이 진행되었다(이근주, 2005; 박순애, 2006; 김태호·노종호, 2010).

김상묵(2018)은 국내에서 수행된 학술논문들의 선행변수(antecedent)와 결과변수(outcome)를 분석했는데, 가장 많이 선행변수로 연구된 변수는 성별이었다. 성별을 선행변수로 둔 연구는 21개였는데, 공공봉사동기에 영향을 주지 않는다는 결과가 15개나 되었다. 다음으로는 연령, 학력, 재직기간, 직급 등의 순으로 연구되었는데, 이러한 인구통계학적 변수들이 공공봉사동기에 유효한 영향을 미치는 것으로 분석된 연구는 28.8%에

그쳤다. 봉사활동 경험, 직무만족, 조직몰입 등은 인구통계학적 변수보다는 연구횟수가 적지만, 시도된 연구 중 83%가 공공봉사동기에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다.

결과변수로는 조직몰입, 직무만족, 개인업무성과, 조직성과, 직무몰입, 조직시민행동 등이 연구되었는데, 공공봉사동기가 이러한 결과변수에 긍정적인 영향을 준다는 결과가 90.3%나 되었다. 특히 공공봉사동기와 개인업무성과, 조직시민행동과의 연구에서는 모든 연구가 긍정적인 영향을 준다는 결론을 도출하였다.

공공봉사동기가 감정노동에 미치는 영향에 관한 연구도 최근 들어 진행되었다. 송용차오(2016)는 공공봉사동기가 자기희생, 공익에의 몰입, 동정 등 세 가지 하위요소로 구성되어 있다고 개념화하고, 세 가지 하위요소가 내면행위와는 정(+)의 관계, 표면행위와는 부(-)의 관계가 있다는 가설을 수립했다. 중국 산둥성 공공봉사 공무원(경찰, 병원 등 공공서비스)을 대상으로 조사하여 자료를 수집하고 분석하였는데, 세 가지 하위요소 중 공익에의 몰입만이 내면행위에 정(+)의 영향, 표면행위에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다른 하위요소들의 인과관계는 기각되었다.

김주희(2017)는 공공봉사동기가 공공정책 호감도, 공익몰입, 동정, 희생 등 네 가지 하위요소로 구성되어 있다는 개념을 따랐다. 네 가지 하위요소가 표면행위와 내면행위에 정(+)의 영향을 준다는 가설을 설정하고, 주민센터 공무원들을 대상으로 자료를 수집했다. 연구결과 표면행위에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 모두 기각되었고, 공공봉사동기 하위요소 중 공익몰입, 동정, 희생 등 세 가지 변수가 내면행위에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

김영미(2018)는 공공봉사동기, 감정노동, 조직유효성, LMX 간의 관계를 규명하는 연구를 진행했다. 공공봉사동기가 공공정책호감도, 공익몰입, 동정심, 희생정신 등 네 가지 하위요소로 구성된다는 개념을 따랐으며, 내면행위에 정(+)의 영향, 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는

가설을 설정하였다. 서울시 공무원들을 대상으로 자료를 수집하여 분석한 결과, 공익몰입, 동정심, 희생정신 등 세 가지 변수가 내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 동정심은 표면행위에 부(-)의 영향을 미친다는 가설도 채택되었다.

추교현(2018)은 공공봉사동기와 조직규범차원의 감정표현규칙이 감정노동에 미치는 영향을 연구하였는데, 공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생 등 공공봉사동기의 네 가지 하위요소가 내면행위에 정(+), 표면행위에 부(-)의 영향을 준다는 가설을 설정하였다. 인천공항 협력사에서 여객안내, 보안검색, 콜센터 등의 직무에 근무하는 종사자들을 대상으로 조사한 결과, 공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 자기희생이 내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 네 가지 하위요소와 표면행위와의 관계는 모두 기각되었다.

최근 해외에서는 Wisanupong Potipiroon et al.(2019)이 공공봉사동기와 고객서비스행동(Customer Service Behavior)의 관계에서 감정노동이 매개역할을 할 것이라는 가설을 수립하고 연구를 진행하였다. 공공봉사동기가 공익에의 헌신(commitment to the public interest), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice) 등 세 가지 차원으로 구성되어 있다는 개념을 따랐으나, Perry(1996)의 설문 항목 중 5개를 선택한 단일척도로 측정하였다. 설문은 태국 공공기관 정규직 직원들을 대상으로 조사되었다. 수집된 자료의 분석결과 공공봉사동기는 내면행위와 정(+)의 관계가 있는 것으로 밝혀졌으나, 표면행위와는 관계없는 것으로 나타났다. 또한, 내면행위가 공공봉사동기와 고객서비스행동을 연결하는 유일하고 중요한 경로라는 것을 밝혔다.

공공봉사동기와 감정노동 행동전략에 관한 선행연구들의 결과는 조금씩 차이가 있다. 그러나 공공봉사동기 하위요소 중 일부가 내면행위와는 정(+)의 관계가 있고, 표면행위와는 관계가 없거나 일부가 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타난다. 이러한 선행연구 결과를 토대로 본 연구에서도 공공봉사동기의 하위요소가 표면행위에는 부(-), 내면행위에는 정(+)의 영향을 준다는 가설을 수립할 것이다.

[표 1] 공공봉사동기와 감정노동 관계에 관한 선행연구

연구자	연구대상	공공봉사동기 하위요소	감정노동과의 관계 연구결과
송용차오 (2016)	중국 공무원	자기희생	기각
		공익에의 몰입	내면행위(+), 표면행위(-)
		동정	기각
김주희 (2017)	주민센터 공무원	공공정책 호감도	기각
		공익몰입	내면행위(+)
		동정,	내면행위(+)
		자기희생	내면행위(+)
김영미 (2018)	서울시 공무원	공공정책 호감도	기각
		공익몰입	내면행위(+)
		동정심	내면행위(+), 표면행위(-)
		희생정신	내면행위(+)
추교현 (2018)	인천공항 협력사 직원	공공봉사 호감도	내면행위(+)
		공공가치 몰입	내면행위(+)
		동정심	기각
		자기희생	내면행위(+)
Wisanupong Potipiroon et al. (2019)	태국 공공기관직원	단일차원	내면행위(+)

2. 조직, 상사, 동료지원인식

Eisenberger et al.(1986)은 고등학교 교사 등 9개 직업의 종사자들을 대상으로 조직지원인식을 조사했다. 조사를 통해 직원들은 조직이 자신들의 기여를 얼마나 중요시하고 복지에 얼마나 많은 관심을 가지는가에 대한 믿음을 형성하고 있다며, 조직지원인식의 존재를 실증했다. 또한, 그러한 조직지원인식이 직원들의 결근을 감소시키고 있고, 교환인식이 강할수록 조직지원인식과 결근의 관계가 높다고 분석하였다.

Wayne et al.(1997)은 조직의 외재적 보상뿐만 아니라 내재적 보상에 의해서도 조직지원인식이 형성된다고 보았다(정석환, 2018에서 재인용). 즉, 조직이 물질적, 비물질적인 방법으로 직원에게 몰입하는 정도를 직원이 인식하게 되고, 직원은 이러한 인식을 통해 조직과의 교환관계를 유지하며 직무 태도를 결정하게 된다. 따라서 조직지원인식과 직원의 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동 등과의 관계를 조사하여 분석하는 연구들이 최근까지도 이뤄지고 있다.

조직지원인식뿐만 아니라 상사지원인식과 동료지원인식도 개인의 행위에 영향을 미치는 외재적 동기다. 특히 1970년대 이후 직무 스트레스와 관련한 외재적 요인으로 사회적 지원이 제시되었는데, 직무 스트레스, 직무소진과 같은 현상들이 개인적 특성보다 환경적 요인에 의한 영향을 많이 받는다는 이유였다(양내운, 2015). 환경적 요인으로 제시되는 사회적 지원에는 상사, 동료, 부하와 같은 조직 내부의 지원과, 가족, 친구 등 조직 외부의 지원이 있다(Caplan et al., 1980). 본 연구에서는 조직 내부의 지원에 초점을 맞추고 있다.

조직, 상사, 동료지원인식과 조직시민행동, 몰입, 직무만족, 이직의도, 혁신행동 등과의 관계에 관한 선행 연구결과는 다음과 같다. 먼저 이종찬(2010)에 따르면 조직지원인식은 정서적 몰입 및 조직시민행동과 정(+)의 관계, 이직의도와는 부(-)의 관계에 있다. 김영은(2011)도 조직지원인식이 조직몰입의 하위변인인 정서적 몰입, 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 도출하다. 김문석·유시현(2011)의 연구에서도 조직지원인식이 직무만족에는 정(+)의 영향을, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공무원을 대상으로 한 정석환(2018)의 연구에서는 조직지원인식, 상사지원인식이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을, 동료지원인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직지원인식 증가가 조직효과성을 높이는 것으로 확인되었다. 조윤희·최우재(2011)의 연구에서도 조직지원인식은 조직시민행동에 정(+)이 영향을 미쳤으며, 김정

민(2018)도 상사지원인식이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

박노운(2009b)은 비정규직 종업원을 대상으로 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식이 조직시민행동과 종업원 몰입행동에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과 조직지원인식은 조직시민행동에 정(+)의 영향을, 상사지원은 몰입행동에 정(+)의 영향을, 동료지원인식은 조직시민행동과 몰입행동 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

김정인(2014)은 지방세무직 공무원을 대상으로 상사지원과 동료지원이 이직의도와 직무소진에 미치는 영향을 연구했다. 연구결과 상사지원과 동료지원 모두 직무소진을 줄이는 데 유의한 영향을 미쳤으며, 상사지원은 이직의도를 낮추는 데도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

설홍수(2006)의 연구에서는 조직지원인식과 동료의 사회정치적 지원이 혁신행동을 증가시키고, 조직지원인식이 상사의 사회정치적 지원과 혁신행동의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이기은·전무경(2011)의 연구에도 조직지원과 상사지원은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미쳤다.

본 연구의 주제와 같이 조직, 상사, 동료지원인식이 감정노동 행동전략에 미치는 영향에 관한 선행연구는 찾지 못했다. 그러나 앞서 살펴본 선행연구를 통해 조직, 상사, 지원인식은 개인의 태도 및 행동에 영향을 주는 외재적 요인임을 확인할 수 있다. 개인의 직무만족, 직무몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등에 긍정적 영향을 주는 지원인식이 강할수록 조직을 위해 더 적극적으로 업무를 수행할 것이며, 이러한 특성이 감정노동을 수행하는 데에도 영향을 줄 수 있을 것이다.

따라서 조직, 상사, 동료지원인식이 감정노동의 행동전략 중 고객에게 더 진정성 있어 보이기 위해 추가적인 노력이 필요한 내면행위에는 정(+)의 영향을, 표면행위에는 부(-)의 영향을 미칠 것으로 보고, 본 연구의 가설을 수립하였다.

3. 감정노동

Hochschild(1983)는 표면행위로 인해 표현과 감정이 일치하지 않는 감정적 부조화는 소외를 일으킬 수 있으며, 감정기억을 떠올려 본연의 감정을 다른 감정으로 대체하는 내면행위는 노동자가 온 힘을 다해 몰두할 경우 소진(burnout)의 위험이 발생한다고 보았다. 소진 등의 위험을 줄이기 위해서는 동료와의 관계, 팀의 유대강화가 중요하며, 이러한 유대가 서비스 향상을 유도한다고 주장했다. 또한, 조직이 효율성을 강조하게 되면, 직원들이 고객과의 접촉에서 내면행위를 줄이게 되어 오히려 고객들의 불만을 사게 될 것이라고 보았다.

감정관리가 아닌 감정표현 행위에 초점을 맞춘 Ashforth & Humphrey(1993)는 반복적인 감정노동으로 발생하는 습관적 타성에 의해 내면행위가 불필요할 수 있으며, 진실행위(Genuine acting)를 통해 감정소진의 문제가 심각하게 발생하지 않을 수 있다고 주장했다. 또한, 이러한 감정노동이 고객과 조직의 상호작용을 긍정적으로 만들고, 과업수행의 효과성을 높이는 장점도 있다고 보았다.

이후의 연구에서 Morris & Feldman(1997)은 감정적 부조화가 직무만족과 부(-)의 관계가 있음을 밝혔으며, Brotheridge & Grandey(2002)는 표면행위는 비인격화와, 내면행위는 성취감을 높이는 것과 관련이 있다는 결과를 발표하였다. Grandey(2003)의 연구에서도 내면행위는 긍정, 표면행위는 부정적 결과와 관련이 있음을 보여주고 있다.

감정노동의 효과와 관련한 국내 연구들도 진행되었다. 감정노동을 직무 중심으로 접근한 경우, 김상구(2009)는 감정노동이 직무스트레스와 정(+)의 관계가 있으며, 특히 감정표현의 빈도와 감정적 부조화가 감정적 고갈을 높이는 효과가 있음을 보여주었다. 허수진·홍정순(2018)도 감정노동과 감정소진이 정(+)의 관계에 있음을 밝혔다.

감정노동을 직원 중심으로 접근한 연구에서는 표면행위와 내면행위 모두 정서적 고갈을 높인다는 결과도(송현진·조윤직, 2016) 일부 있으나, 일반적으로 표면행위는 부정적 효과, 내면행위는 긍정적 효과와 관련이

있는 것으로 나타났다.

김영조·한주희(2008)와 김경희·송진영·박용순(2017)의 연구에서는 표면행위가 직무소진에 정(+)¹의 영향을, 내면행위는 직무소진에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 가장 최근에 도시철도 직원들을 대상으로 한 우유하·박종선(2020)의 연구에서도 같은 결과가 도출되었다. 한수진·강소라(2018)의 연구에서도 공무원의 표면행위가 감정소모에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 양내윤(2015)의 연구에서도 표면행위는 감정고갈과 정(+)¹의 관계, 내면행위는 자아성취감 저하와 부(-)²의 관계에 있는 것으로 나타났다.

한진환(2012)의 연구에서는 표면행위가 조직시민행동에 부(-)²의 영향을, 내면행위는 정(+)¹의 영향을 미쳤다. 김성환·이시경(2019)의 연구에서도 조직시민행동과의 관계가 한진환(2012)의 연구결과와 같게 나타났으며, 직무만족과의 관계에서도 표면행위는 부(-)²의 영향, 내면행위는 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 전순영(2015)의 연구에서도 표면행위는 직무만족에 부(-)²의 영향을, 내면행위는 정(+)¹의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

김태성·허찬영(2012)의 연구에서는 표면행위가 감정소진에 정(+)¹의 영향을 미치지만, 내면행위의 영향은 유의하지 않다고 분석되었다. 직무만족과의 관계에서도 내면행위는 정(+)¹의 영향을 미치지만 표면행위는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 배수진·김성호(2017)의 연구에서는 표면행위가 감정고갈에 정(+)¹의 영향을 미치지만, 내면행위는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한, 이화석·유용재·김인주(2014)의 연구에서는 내면행위가 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치지만, 표면행위와의 관계는 유의하지 않았다. 또한, 표면행위는 감정소진에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 내면행위는 유의한 영향을 미치지 못하였다.

감정노동과 직무성과 및 이직의도의 관계를 연구한 윤호영·박계홍·문재승(2015)에 따르면, 내면행위는 직무성과를 높이고, 이직의도를 낮춘다. 반면 표면행위는 직무성과와는 유의한 관계를 보이지 않았고, 이직의도와는 정(+)¹의 관계에 있다.

이상의 선행연구를 살펴본 바에 따르면, 감정노동과 소진, 조직시민 행동, 직무만족, 직무성과, 이직의도 등의 관계는 연구대상과 연구기법에 따라 조금씩 다르게 분석되었다. 일부 유의한 영향이 발견되지 않는 경우도 있었다. 그러나 대체적으로는 표면행위는 부정적인 영향을, 내면행위는 긍정적인 영향을 준다는 결과들이 많았다. 따라서 본 연구의 가설들이 채택되어 표면행위에 부(-), 내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 선행요인을 찾아낸다면, 내면행위의 긍정적 효과를 높이기 위한 정책적 함의를 찾아낼 수 있을 것이다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구의 분석틀

1. 연구모형과 연구가설

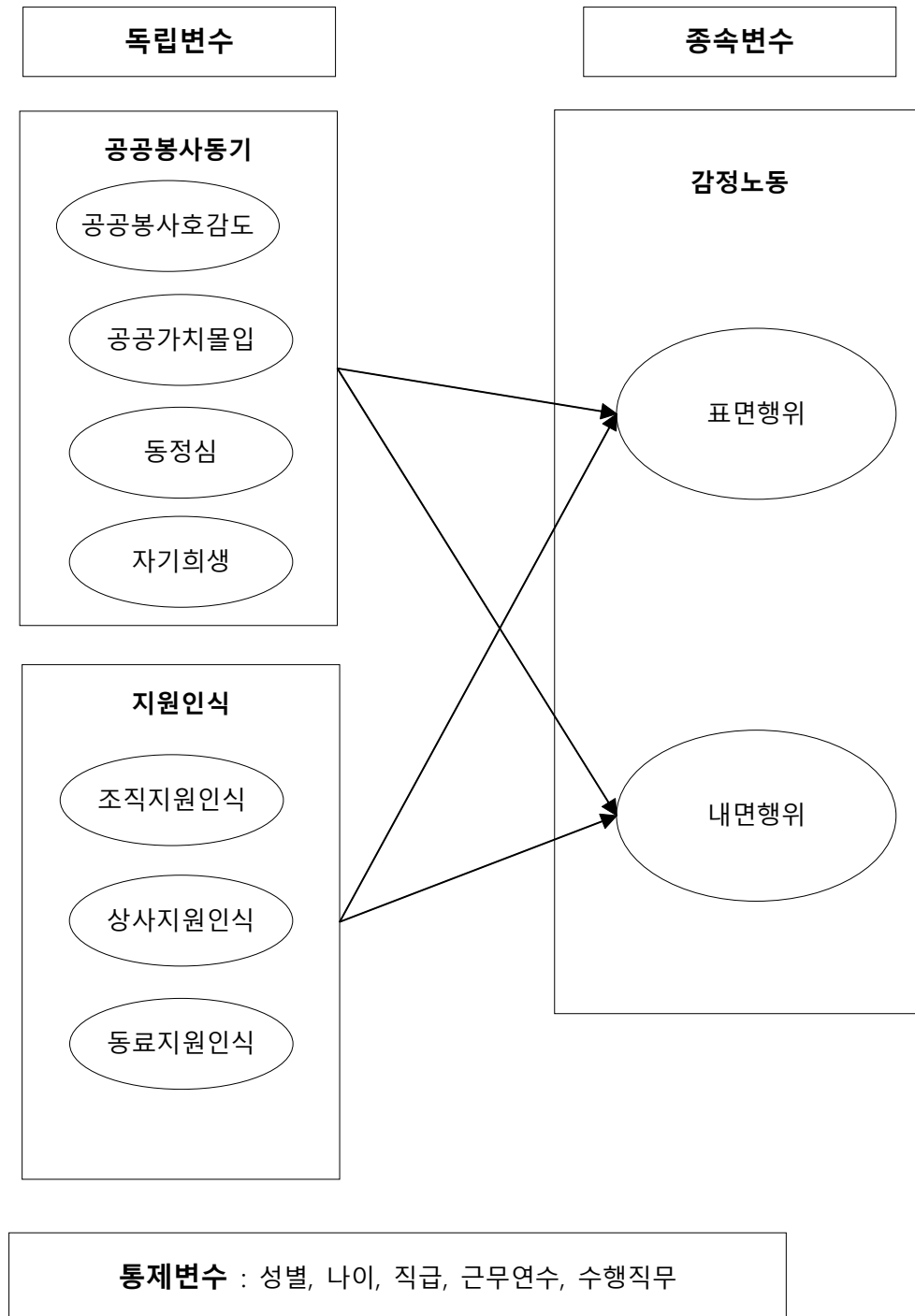
1) 연구모형

본 연구는 공공기관 종사자의 감정노동 행동전략과 공공봉사동기, 조직지원, 상사지원, 동료지원 간의 관계를 규명하고자 하였다.

공공봉사 동기의 경우 네 가지 하위 구성요소를 각각 독립변수로 설정하여 감정노동의 표면행위 및 내면행위와의 인과관계를 살펴볼 것이다. 다음으로, 조직·상사·동료의 지원인식도 외재적 요인으로서 표면행위와 내면행위의 선택 전략에 영향을 주는지 실증해 보고자 한다. 인과관계가 있다면, 어느 변수가 행동전략에 더 많은 영향을 미치는 지도 비교할 수 있을 것이다.

또한, 성별, 나이, 직급, 근무연수, 수행직무 등을 통제변수로 선정하여, 독립변수 이외의 다른 변수들이 미칠 수 있는 영향을 최대한 제거하고자 했다. 변수 간의 관계를 연구하기 위한 연구모형은 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 연구모형



2) 연구가설

연구모형으로 설정한 각 변수 간의 관계를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

(1) 공공봉사동기와 감정노동의 관계

본 연구는 공공기관 직원이 감정노동의 표면행위와 내면행위 중 하나의 전략을 선택하는 선행요인에 대한 의문에서 시작되었다. 행동의 전략을 선택하는 원인은 다양할 것이나, 본 연구에서는 개인의 특정한 행동을 유발하는 근원으로 개인의 내재적 동기를 먼저 살펴보고자 한다.

이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 감정노동의 내면행위는 표면행위보다 고객에게 더 진정성 있게 보인다(Hochschild, 1983). 고객 접점에서 공익을 위해 업무를 수행하는 공공기관 직원들도 감정노동을 수행하는데, 고객의 요구에 대한 수용과 조직 효과성을 높이기 위해서는 직원들의 내면행위가 더 많아져야 할 것이다. 그러나 조직이 요구하는 표현규칙을 겉으로만 따르는 표면행위와 달리, 내면행위는 감정기억을 떠올려 본연의 감정을 바꾸어야 하므로, 표면행위보다 더 큰 노력이 필요하다.

조직구성원의 행동에 영향을 미치는 요인에는 내재적 동기와 외재적 동기가 있다. 본 연구에서는 내재적 동기로 공공부문 종사자들이 민간부문 종사자들과는 차별적으로 더 많이 가지고 있을 것으로 예측되는 공공봉사동기를 선행요인으로 가정한다. 공공봉사동기는 공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생 등 네 가지 하위요인으로 구성된다(김상묵, 2013).

선행연구에 따르면 공공봉사동기는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 성과 등에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다(이근주, 2005; 박순애, 2006; 김태호·노종호, 2010). 또한, 공공봉사동기와 감정노동 행동전략의 인과관계에 관한 국내 연구도 일부 진행되었는데, 공공봉사동기 하위요소 중 일부가 내면행위와 정(+)의 관계에 있으며, 표면행위와는 관계가 없거나 일부 하위요소가 부(-)의 관계를 갖는 것으로 분석되었다

(송용차오, 2016; 김주희, 2017; 김영미, 2018; 추교현, 2018).

따라서 공공봉사동기의 수준에 따라 공공기관 직원들의 행동이 달라질 수 있으며, 감정노동의 행동전략도 다르게 취할 수 있다. 선행연구 검토를 통해 공공봉사동기가 표면행위에는 부(-)의 영향을, 내면행위에는 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 아래와 [표 2-1]과 같이 설정하였다.

[표 2-1] 연구가설의 정리(공공봉사동기와 감정노동)

구분(연번)	가 설
H1	공공봉사동기는 감정노동에 유의한 영향을 미칠 것이다.
H1-1	공공봉사 호감도는 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	공공가치 몰입은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	동정심은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4	자기희생은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H1-5	공공봉사 호감도는 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-6.	공공가치 몰입은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-7	동정심은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-8	자기희생은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 조직·상사·동료 지원인식과 감정노동의 관계

인간의 행위는 내재적 동기와 외재적 동기에 의해 영향을 받는다. 공공봉사동기가 감정노동에 영향을 미치는 내재적 동기로 고려되었다면, 외재적 동기도 동시에 고려될 필요가 있다.

본 연구에서는 이론적 배경과 선행연구를 검토하여 외재적 동기로서 조직, 상사, 동료지원인식을 선정하였다. 조직, 상사, 동료 지원인식은 사회적 교환관계 이론을 근거로 하고 있으며, 직원의 지원인식이 개인의 태도와 행동에 영향을 미친다는 것을 앞서 살펴보았다.

직원의 공헌에 대한 가치부여와 배려, 복지 등이 지속해서 이루어지면, 직원은 조직의 지원을 신뢰하게 되고 더 원활한 교환을 통해 조직의 지원에 상응하는 보답을 하고자 한다. 이러한 조직지원인식은 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등과 정(+)의 관계에 있다는 연구결과가 있다(설홍수, 2006; 김영은, 2011; 정석환, 2018).

같은 공간에서 업무를 수행하는 상사, 동료와의 관계도 개인의 행동에 영향을 준다. 선행연구에 따르면, 상사지원인식과 동료지원인식은 정서적 몰입과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(정석환, 2018; 김정민, 2018).

조직, 상사, 동료의 지원인식을 감정노동 행동전략의 선행요인으로 가정하고 진행한 연구는 찾지 못했다. 그러나 이론적 배경과 선행연구를 통해 개인의 태도와 행동에 영향을 줄 수 있는 외재적 요인으로 가정하기에는 충분하다. 또한, 조직시민행동, 혁신행동, 조직몰입 등과 정(+)의 관계가 있다는 연구들을 통해, 조직의 표현규칙에 따라 표현만 바꾸는 표면행위가 아닌, 적극적인 노력으로 본연의 감정을 대체하려는 내면행위에 일정한 영향을 줄 것으로 생각할 수 있다. 따라서 [표 2-2]와 같이 가설을 설정하였다.

[표 2-2] 연구가설의 정리(지원인식과 감정노동)

구분(연번)	가 설
H2	조직, 상사, 동료 지원인식은 각각 감정노동에 유의한 영향을 미칠 것이다.
H2-1	조직지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	상사지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	동료지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4	조직지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-5	상사지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-6.	동료지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 설문 문항

1) 독립변수 : 공공봉사동기

Perry(1996)는 공공정책에 대한 호감도, 공익몰입, 시민의무, 사회정의 동정심, 자기희생 등 공공봉사동기를 6개의 하위구성요소로 나누고, 40개의 설문항목을 제시하였다. 이후 설문을 거쳐 공공정책 호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생 등 네 가지 하위요소로 통합하고 24개 설문항목을 개발하였다. Perry(1996)는 4가지 하위구성요소가 그가 제시한 세 가지 동기적 기반과 일치한다고 주장했다. 즉, 합리적 동기는 공공정책 호감도, 규범적 동기는 공익몰입, 정서적 동기는 동정심, 자기희생과 직접 대응한다고 보았다.

이후 다양한 연구를 통해 Perry(1996)가 제시한 하위구성요소와 설문항목에 대한 한계와 이를 개선하려는 움직임이 있었으며, 2009년 이후에는 국제적으로 통용 가능한 공공봉사동기 척도를 개발하기 위해 여러 국가의 학자들이 함께 연구를 시작했다(김상묵, 2013).

Kim & Vandenabeele(2010)은 공공봉사동기가 다차원적인 개념으로 정의된다면, 구성요소와의 관계를 규정해야 한다고 주장했다. 즉 공공봉사동기 개념이 각 하위 구성요소에 의해 설명된다는 반영적 모형(reflective model)인지 여러 구성요소들에 의해 공공봉사동기 수준이 결정된다는 형성적 모형(formative model)인지 명확히 해야 한다는 것이다. 반영적 모형에서는 하위 구성요소 중 일부를 제외하더라도 측정에 큰 문제가 없으나, 형성적 모형에서는 4가지 구성요소가 반드시 포함되어야 한다. 그들은 공공봉사동기와 하위 구성요소가 형성적 관계로 정의되어야 한다고 보았다.

이러한 과정을 통해 Kim et al.(2013)는 공공봉사동기의 하위 구성요소인 공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생을 측정하기 위해 각 4개, 총 16개의 문항을 개발하였다. 본 연구에서는 국제적 통용성

및 비교연구를 위해 만들어진 Kim et al.(2013)의 연구에서 김상묵(2013)이 번역한 문항을 수정하여 활용한다. 하위 구성요소별 설문 내용은 아래와 같다.

[표 3] 공공봉사동기 측정 설문 문항

구분	변수명	설문 문항
독립 변수 (16문항)	공공봉사 호감도 (4문항)	나는 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다.
		나는 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것이 중요하다고 생각한다.
		의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다.
		내가 공공선을 위해 기여하는 것은 중요하다.
	공공가치 몰입 (4문항)	시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 나에게 매우 중요하다.
		시민들이 공공 서비스가 지속적으로 제공될 것이라고 믿는 것은 나에게 중요하다.
		나는 공공정책을 만들 때 미래세대의 이익도 고려하는 게 중요하다고 생각한다.
		내가 윤리적으로 행동하는 것은 필수적이다..
	동정심 (4문항)	나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다.
		나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.
		나는 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.
		내가 다른 사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요하다.
	자기희생 (4문항)	사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.
		나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.
		나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다.
		비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.

2) 독립변수 : 조직, 상사, 동료 지원인식

Eisenberger et al.(1986)은 조직지원인식을 측정하기 위하여 36개의 설문문항을 개발하여 고등학교 교사 등 9개 직업의 종사자들을 대상으로 연구를 진행하였다. 이후 Wayne et al.(1997)은 조직지원인식과 리더-멤버 교환관계(LMX)를 연구하면서 Eisenberger et al.(1986)의 36개 설문 문항 중 요인분석에서 가장 높은 측정치를 기록한 9개의 설문 문항을 활용하였다.

본 연구에서는 Eisenberger et al.(1986)과 Wayne et al.(1997)이 사용한 설문 문항을 수정한 김태성(2014)의 연구를 활용한다. 김태성(2014)의 연구는 공기업 직원을 대상으로 하고 있으므로, 공공기관 종사자를 대상으로 하는 본 연구와 공통점이 있다. 설문은 5개의 문항으로 구성되었다.

상사와 동료의 지원인식은 양내윤(2014)의 연구에서 사용된 문항을 활용하였다. 설문 문항은 상사와 동료에게 업무적 차원과 감정적 차원에서 받는 지지와 신뢰의 정도에 대한 개인의 인식을 측정한다. 이 설문 문항은 김구·한기민(2012)이 경찰공무원의 감정노동에 관련한 연구에서도 활용한 것으로, Caplan et al.(1980), Greenhaus et al.(1990)에서 활용한 문항을 수정하여 활용하고 있다고 밝히고 있다. 상사의 지원인식은 5개 문항, 동료의 지원인식은 4개 문항으로 구성되었다. 조직, 상사, 동료 지원인식 설문 문항은 다음 페이지 [표 4]와 같다.

독립변수인 공공봉사동기의 16개 설문 문항과 조직, 상사, 동료의 지원인식을 측정하는 14개 설문 문항은 리커트 5점 척도로 측정하며, ‘매우 그렇지 않다=1’, ‘그렇지 않다=2’, ‘보통이다=3’, ‘그렇다=4’, ‘매우 그렇다=5’로 구성한다.

[표 4] 조직, 상사, 동료 지원인식 측정 설문 문항

구분	변수명	설문 문항
독립변수 (14문항)	조직지원 인식 (5문항)	우리 회사는 조직에 대한 나의 헌신을 인정해주고 늘 자랑스러워 한다.
		우리 회사는 나에게 문제가 생기면 내게 필요한 도움을 주기 위해 노력한다.
		우리 회사는 나에게 영향을 미치는 의사결정을 할 때 나의 관심 사항을 고려하는 편이다.
		우리 회사는 내가 특별한 지원을 필요로 할 때 나를 기꺼이 도와줄 것이다.
		우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 업무 여건을 제공하기 위해 노력한다.
	상사지원 인식 (5문항)	평소 나의 상사는 내가 맡은 일 처리에 대해 나를 신뢰하는 편이다,
		평소 나는 상사와 쉽게 이야기하는 편이다.
		평소 상사는 업무처리방법에 대해 조언해주는 편이다.
		나는 힘든 일이 있을 때 도움을 청할 수 있는 상사가 있다.
		개인적인 문제를 기꺼이 들어 줄 상사가 있다.
	동료지원 인식 (4문항)	나는 평소 동료들과 쉽게 이야기를 하는 편이다.
		일 처리 방법에 대해 조언해 주는 동료가 있다.
		힘든 일이 있을 때 도움을 청할 수 있는 동료가 있다.
		개인적인 문제를 기꺼이 들어 줄 동료가 있다.

3) 종속변수 : 감정노동

감정노동은 직무 중심적(job-based), 직원 중심적(employee-based) 접근에 따라 조작적 정의가 달라지며, 본 연구는 앞서 밝힌 바와 같이 직원 중심적 접근에 따른 조작적 정의 및 측정 문항을 활용한다. 직원 중심적 접근에서 감정노동은 표면행위와 내면행위로 구성된다(Brotheridge & Grandey, 2002).

표면행위와 내면행위의 척도는 Brotheridge & Lee(2003)가 개발한 ELS (Emotional Labour Scale)를 이정은 외(2016)가 번역하여 검증한 한국판 감정노동척도(K-ELS)를 수정하여 활용한다. Brotheridge & Lee(2003)가 개발한 ELS는, Hochschild(1983)와 Morris & Feldman(1996)의 연구에서 나타난 감정노동의 요소를 넓게 적용하고 신뢰도와 타당도가 검증된 척도다 (이정은 외, 2016에서 재인용).

표면행위와 내면행위의 6개 설문 문항은 리커트 5점 척도로 측정하며, ‘매우 그렇지 않다=1’, ‘그렇지 않다=2’, ‘보통이다=3’, ‘그렇다=4’, ‘매우 그렇다=5’로 구성한다.

[표 5] 감정노동 측정 설문 문항

구분	변수명	설문 문항 ¹⁾
종속 변수 (6문항)	표면행위 (3문항)	나는 나의 솔직한 느낌을 표현하는 것을 참는다. (Resist expressing my true feelings)
		나는 실제로 느끼지 않는 감정을 느끼는 척 한다. (Pretend to have emotions that I don't really have)
		나는 어떤 상황에 대한 솔직한 감정을 숨긴다. (Hide my true feeling about a situation)
	내면행위 (3문항)	나는 다른 사람들에게 나타낼 필요가 있는 감정을 실제로 느끼려고 노력한다. (Make an effort to actually feel the emotions that I need to display to others)
		나는 고객에게 반드시 보여 주어야 하는 감정을 실제로 경험하려고 노력한다. (Try to actually experience the emotions that I must show.)
		나는 일의 한 부분으로 보여 주어야 하는 감정을 정말로 느끼려고 노력한다. (Really try to feel the emotions I have to show as part of my job)

1) 표3의 괄호 안은 Brotheridge & Lee(2003)의 설문 원문임

4) 통제변수

통제변수는 성별, 나이, 직급, 재직기간, 근무기간 등 인구통계학적 특성과 경력 특성으로 설정하고, 아래 [표 6]과 같이 설문을 구성하였다.

[표 6] 통제변수 측정 문항

변수명		측정방법
인구 특성	성별	① 남성 ② 여성
	나이	만 () 세
경력 특성	직급	① 6급 ② 5급 ③ 4급 ④ 3급
	직무	① 경영지원 ② 자격검정 ③ 평생능력개발 ④ 외국인고용지원 ⑤ 해외취업 ⑥ 기능장려 및 기능경기
	근무기간	() 년 ()개월

제 2 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집

본 연구의 연구대상은 공공기관 일반사무직 직원이다. 자료 수집을 위해 고용노동부 산하기관인 한국산업인력공단 직원 중 고객 접점인 소속기관에서 업무를 수행하는 3급 이하 직원들을 대상으로 설문을 측정했다.

공단의 소속기관에서는 응시원서 접수, 자격시험 집행, 훈련지원금 지급, 훈련 모니터링 등 다양한 업무로 고객과의 면담 및 전화 응대가 발

생하기 때문에, 본부에 근무하는 직원들에 비해 상대적으로 감정노동의 빈도와 주의 정도가 높다고 볼 수 있다. 또한, 고객을 직접 응대하는 빈도가 높은 직원들을 대상으로 조사하기 위해서 소속기관 직원 중 팀장 이상 직책의 직원들은 설문 대상에서 제외하였다.

설문조사는 24개 소속기관 중 직원 수가 많은 서울, 부산 대구, 대전, 광주 인천 등 6개 지역본부와, 서울동부, 서울남부, 경기 등 3개 지사 직원들에게 우편으로 발송한 후 회수하였다. 조사는 2019년 12월 2일부터 13일까지 2주간 진행했다. 총 350부 중 235부가 회수되어 회수율은 67.14%인 것으로 나타났다. 다만, 답변 누락 등 이상이 있는 설문지 37개는 제외하였다.

통계분석을 위해 198개 설문지의 답변을 엑셀 프로그램을 활용하여 아래와 [표 7]과 같이 코딩하였다. 데이터 코딩 과정에서 응답자의 직무별 빈도를 확인하였는데, 해외취업 직무에 종사한다고 응답한 표본은 없었으며, 기능장려 및 기능경기 직무에 종사한다고 답한 경우도 단 1명이었다. 해외취업 사업을 소속기관에서 전담하지 않고, 기능장려 및 기능경기 사업 담당자도 소속기관 전체에서 차지하는 비중이 작거나, 타 업무와 병행하는 경우가 많아 답변자 수가 적은 것으로 추정된다.

문제는 다중회귀 분석 시 범주형 변수인 직무 변수 데이터를 더미(dummy) 변수로 변환해야 하는데, 데이터값이 1개뿐인 기능장려 및 기능경기 직무까지 포함할 경우 다중회귀 모델에 왜곡이 발생할 수 있다. 따라서 해당 설문지를 제외하고 197개의 데이터만을 통계분석에 활용하였다.

데이터 코딩 시 근무 기간은 연 단위로 입력하였다. 설문에는 월 단위까지 기재하도록 하였으나, 답변을 생략한 경우가 많았고 연 단위로 데이터를 입력해도 연속형 변수로서 연구에 큰 영향을 주지 않을 것으로 판단했다.

[표 7] 데이터 코딩 방법

구분			변수코드	질문별 코드	데이터	
독립 변수	공공 봉사 동기	공공봉사 호감도	psm1_m	psm1_1	리커트 5점 척도에 의한 답변 번호 1(매우 그렇지 않다) - 5(매우 그렇다) 입력 (연속형 변수)	
				psm1_2		
				psm1_3		
				psm1_4		
		공공가치 몰입	psm2_m	psm2_1		
				psm2_2		
				psm2_3		
				psm2_4		
		동정심	psm3_m	psm3_1		
				psm3_2		
				psm3_3		
				psm3_4		
		자기희생	psm4_m	psm4_1		
				psm4_2		
				psm4_3		
				psm4_4		
	조직지원인식		pos_m	pos1		
				pos2		
				pos3		
				pos4		
				pos5		
	상사지원인식		supervisor_m	superviser1		
				superviser2		
				superviser3		
				superviser4		
				superviser5		
	동료지원인식		peer_m	peer1		
				peer2		
peer3						
peer4						
종속 변수	감정 노동	표면행위	surface_m	surface1		
				surface2		
				surface3		
		내면행위	deep_m	deep1		
				deep2		
				deep3		
통제 변수	성별		sex	1, 2	(범주형 변수)	
	직급		degree	1(6급) - 4(3급)		
	직무		job	1 - 4		
	나이		age	기재된 나이, 근속연수 입력 (연속형 변수)		
	근무기간		long			

2. 분석방법

표본의 설문조사 결과를 통계적으로 분석하기 위하여 SAS University Edition을 활용하였다. 데이터를 먼저, 표본의 빈도분석으로 성별, 직급, 직무, 나이, 근무기간 등 응답자의 특성과 독립변수와 종속변수의 통계를 확인하였다. 다음으로, t-test와 분산분석(ANOVA)을 통해 표본의 특성에 따른 독립변수와 종속변수 값의 차이를 검정하였다.

이후, 크론바흐 알파 계수를 활용하여 설문 항목의 내적 일관성 즉, 신뢰도를 검증하였으며, 변수 간의 관계를 분석하기 위해 독립변수와 종속변수의 인과관계를 분석하였다. 인과관계를 살펴보기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 회귀모형의 유의성과 각 독립변수의 회귀계수와 유의성을 확인하였다. 이때, 회귀진단도 함께 수행하여 다중공선성과 영향점, 지렛점, 이상점을 확인하고 적절하게 조치하였다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 기술통계분석

1. 표본의 일반적 특성

먼저 남녀 성비, 직급, 직무, 나이, 근무기간 등 응답자의 특성을 분석하였다. 남녀 성비의 경우 여성이 53.81%(106명)으로 46.19%(91명)인 남성보다 많았다. 직급별로는 4급 직원이 38.58%(76명)로 가장 많았고, 5급 25.89%(51명), 6급 21.83%(43명), 3급 13.71%(27명) 순으로 응답하였다.

직무 조사에서는 자격검정사업에 종사하는 직원이 44.67%(88명)로 가장 많았으며, 평생능력개발 37.56%(74명), 외국인고용지원 9.14%(18명), 경영지원 8.63%(17명) 순이었다. 단, 기능장려 및 기능경기에 종사하는 13번 데이터 1개는 다중회귀분석 시 왜곡이 발생할 수 있어 분석에서 제외하여 197개의 데이터만을 활용하였다.

[표 8] 응답자 성별, 직급별, 직무별 빈도분포표

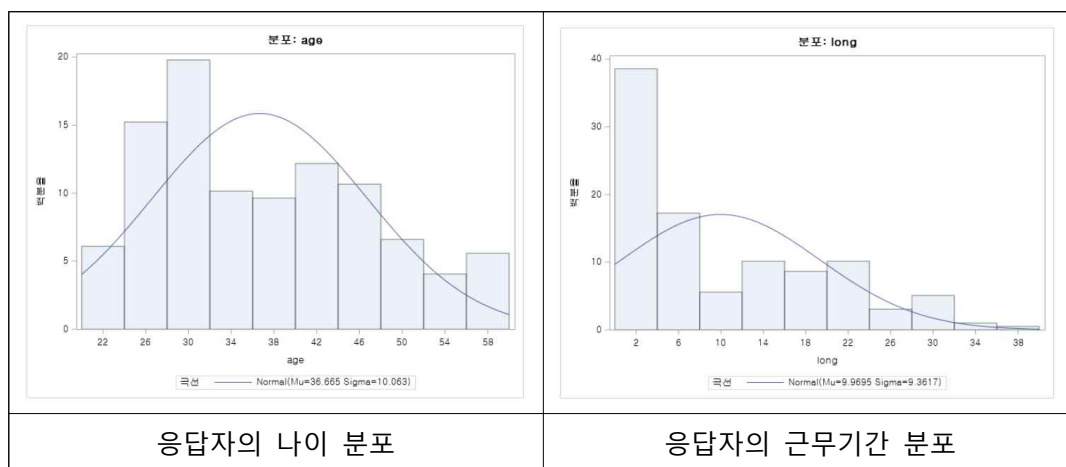
구분		빈도(응답자수)	비율(%)
성별 (sex)	남	91	46.19
	여	106	53.81
직급 (degree)	3급	27	13.64
	4급	76	38.58
	5급	51	25.89
	6급	43	21.83
직무 (job)	경영지원	17	8.63
	자격검정	88	44.67
	평생능력개발	74	37.56
	외국인고용지원	18	9.14

응답자의 나이와 근무연수는 일정 구간으로 나누어 범주화하지 않고 연속형 변수로 활용하였다. 아래 [표 9]과 같이 응답자 나이의 평균은 36.6세, 근무연수 평균은 9.9년으로 나타났다. 응답자의 나이와 근무연수의 빈도분포는 SAS 프로그램의 Histogram 명령문을 활용하여 [그림 3]에 시각화하였다.

[표 9] 응답자의 나이 및 근무기간

구분	평균	최대	최소	표준편차
나이	36.6649746	59	21	10.0630381
근무 기간	9.9695431	37	1	9.3617266

[그림 3] 응답자의 나이 및 근무기간 분포



2. 기초통계량 분석

독립변수와 종속변수의 평균과 표준편차는 [표 10]과 같다. 변수의 값은 각 변수를 측정하기 위한 설문 문항에 대한 응답 값의 평균을 활용하였다.

[표 10] 독립변수와 종속변수 평균 및 표준편차

구분			평균	표준편차
독립 변수	공공봉사동기	공공봉사호감도	3.7360406	0.6268813
		공공가치몰입	4.1992386	0.6034230
		동정심	4.0736041	0.6089584
		자기희생	3.3197970	0.6377887
	조직지원인식		2.9715736	0.7647889
	상사지원인식		3.6233503	0.6433831
	동료지원인식		3.7944162	0.6782851
종속 변수	감정노동	표면행위	3.7055838	0.7969310
		내면행위	3.2064298	0.8311013

먼저, 공공봉사동기 네 가지 하위요소의 평균은 공공가치몰입, 동정심, 공공봉사호감도, 자기희생 순으로 나타났다. 지원인식의 경우 조직지원인식이 상사지원인식과 동료지원인식에 비하여 크게 낮았으며, 상사지원인식보다는 동료지원인식이 높았다.

종속변수인 감정노동의 행동전략에서는 표면행위가 내면행위보다 더 높게 나타났다. 이는 Hochschild(1983)의 주장처럼 내면행위가 표면행위보다 더 많은 수고가 필요하기 때문으로 이해할 수 있다.

1) 성별에 따른 기술통계분석

다음으로 각 변수의 값이 성별, 직급, 직무에 따라 어떤 차이가 있는지 살펴보았다. 성별에 의한 차이는 t-test, 직급과 직무에 의한 차이는 일원분산분석(ANOVA)을 통해 검증하였다.

표본의 성별에 따른 차이는 [표 11]과 같다. 공공봉사동기의 하위요소인 네 가지 변수의 경우, 남녀 모두 공공가치몰입, 동정심, 공공봉사호감

도, 자기희생 순으로 나타났다. 지원인식의 경우 동료, 상사, 조직 순이었으며, 종속변수인 감정노동의 행동전략은 표면행위가 내면행위보다 높았다.

다만, t-test 결과 모든 변수에서 t-검정통계량의 유의확률이 0.05를 크게 상회하는 것으로 나타났다. t-test의 귀무가설은 두 집단의 모평균이 같다는 것이다. 따라서 유의확률이 0.05보다 크다는 것은 귀무가설을 기각할 수 없다는 것을 의미하며, 표본에서는 각 변수의 평균값이 성별에 따라 차이가 발생하지만, 모집단에서는 차이가 나지 않는 것으로 해석할 수 있다.

[표 11] 성별에 따른 기술통계분석

구분			남		여		t-value (p)
			평균	표준편차	평균	표준편차	
독립 변수	공공 봉사 동기	공공봉사 호감도	3.7692308	0.6574686	3.7075472	0.6010623	0.69 (0.4925)
		공공가치 몰입	4.2280220	0.6221026	4.1745283	0.5887535	0.62 (0.5364)
		동정심	4.0769231	0.6462416	4.0707547	0.5781278	0.07 (0.9437)
		자기희생	3.3708791	0.6905741	3.2759434	0.5885103	1.04 (0.2988)
	조직지원인식		3.0175824	0.8324787	2.9320755	0.7031287	0.78 (0.4354)
	상사지원인식		3.6329670	0.6648400	3.6150943	0.6274351	0.19 (0.8465)
	동료지원인식		3.7500000	0.6593347	3.8325472	0.6949835	-0.85 (0.3958)
종속 변수	감정 노동	표면행위	3.7655678	0.8050681	3.6540881	0.7900499	0.98 (0.3289)
		내면행위	3.2197802	0.8362464	3.1949686	0.8304623	0.21 (0.8351)

2) 직급에 따른 기술통계분석

직급에 따른 변수의 표본 평균과 표준편차는 두 가지 표로 나누어 정리하였다. [표 12-1]은 공공봉사동기 네 가지 하위요소의 직급별 평균과 표준편차, [표 12-2]는 조직, 상사, 동료 지원인식, 표면행위, 내면행위의 직급별 평균과 표준편차를 각각 정리하였으며, 일원분산분석을 통한 F-value의 유의성도 확인하였다.

t-test가 두 집단의 모평균 차이에 대한 가설을 검증하는 반면, 분산분석(ANOVA)은 세 개 이상의 집단의 모평균 차이에 대한 가설을 검증할 때 사용된다. 즉, 분산분석의 귀무가설은 세 개 이상의 집단의 모평균 값이 같다는 것이며, 유의확률이 0.05보다 크면 귀무가설은 기각되지 않으며, 0.05 이하일 경우 모평균 값이 집단에 따라 다르다는 대립가설이 채택된다.

표본 전체의 평균은 [표 10]과 같이 공공가치몰입, 동정심, 공공봉사호감도, 자기희생 순으로 나타났다. 직급별로 구분하였을 때에도, 대부분 같은 순서로 나타났으나, 4급의 경우에는 동정심이 공공가치몰입보다 조금 더 높은 것으로 조사되었다.

일원분산분석 결과 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심 변수의 경우, F-value의 유의확률이 0.05보다 커 모집단에서 직급 간 변수의 평균 값이 같다는 귀무가설을 기각하지 못했다. 다만, 자기희생 변수는 F-value의 유의확률이 0.0211로 나타나 귀무가설을 기각하고, 표본에서 나타난 것처럼 직급 간 차이가 있는 것으로 분석되었다. 자기희생의 정도는 3급이 가장 높았으며, 4급, 6급, 5급 순으로 나타났다.

[표 12-1] 직급에 따른 공공봉사동기 기술통계분석

구분		공공봉사동기			
		공공봉사 호감도	공공가치 몰입	동정심	자기희생
6급	평균	3.5833333	4.2129630	3.9814815	3.3611111
	표준편차	0.7752171	0.5705248	0.8201956	0.5937711
5급	평균	3.6940789	4.2631579	4.0296053	3.1513158
	표준편차	0.5157498	0.5581140	0.5758575	0.6646791
4급	평균	3.7941176	4.1176471	4.1421569	3.3970588
	표준편차	0.6494341	0.6807219	0.5750107	0.5982819
3급	평균	3.8372093	4.1744186	4.1279070	3.5000000
	표준편차	0.6723354	0.6112411	0.5573430	0.6099375
F-value (p)		1.17 (0.3225)	0.62 (0.6026)	0.66 (0.5750)	3.31 (0.0211)

독립변수 중 세 가지 지원인식의 평균값은 모든 직급에서 동료지원인식, 상사지원인식, 조직지원인식 순으로 높았다. 또한, 종속변수도 모든 직급에서 표면행위 평균이 내면행위보다 높았다.

일원분산분석 결과 조직지원인식, 상사지원인식, 표면행위, 내면행위는 F-value의 유의확률이 0.05보다 커, 모집단에서 각 변수의 평균이 직급에 따라 달라진다고 볼 수 없는 것으로 분석되었다. 그러나, 동료지원인식은 F-value의 유의확률이 0.0131로 분석되어, 직급별로 차이가 존재한다는 것을 확인할 수 있었다. 동료지원인식은 5급이 가장 높았으며, 6급, 4급, 3급이 그 뒤를 이었다.

[표 12-2] 직급에 따른 지원인식 및 감정노동 기술통계분석

구분		지원인식			감정노동	
		조직 지원인식	상사 지원인식	동료 지원인식	표면행위	내면행위
6급	평균	2.9851852	3.7555556	3.8518519	3.8271605	3.0493827
	표준편차	0.6224664	0.6405126	0.6211778	0.7474765	0.7143445
5급	평균	2.9000000	3.6605263	3.9342105	3.7719298	3.0833333
	표준편차	0.8194307	0.6974389	0.6574806	0.7585767	0.8745369
4급	평균	3.0117647	3.5882353	3.7892157	3.5490196	3.3725490
	표준편차	0.6793076	0.6150275	0.6171964	0.8401681	0.7707055
3급	평균	3.0418605	3.5162791	3.5174419	3.6976744	3.3255814
	표준편차	0.8513945	0.5760829	0.7527635	0.8382836	0.8621628
F-value (p)		0.39 (0.7610)	0.91 (0.4367)	3.68 (0.0131)	1.04 (0.3746)	1.88 (0.1350)

3) 수행직무에 따른 기술통계분석

응답자가 수행하고 있는 직무를 기준으로 한 각 변수의 측정값과 분산 분석 결과도 [표 13-1]과 [표 13-2]에 정리하였다.

먼저 [표13-1]에 나타난 수행직무에 따른 공공봉사동기 하위요소의 측정값은 모든 직무에서 공공가치몰입, 동정심, 공공봉사호감도, 자기희생 순으로 나타났다. 일원분산분석 결과에서는 F-value의 유의확률이 모두 0.05보다 커, 모집단에서 수행직무에 따라 공공봉사동기 하위요소의 각 변수의 값에 차가 있다고 볼 수 없었다.

[표 13-1] 직무에 따른 공공봉사동기 기술통계분석

구분		공공봉사동기			
		공공봉사 호감도	공공가치 몰입	동정심	자기희생
경영지원	평균	3.8529412	4.2058824	3.9411765	3.4852941
	표준편차	0.6792621	0.7460065	0.7263426	0.5264162
자격검정	평균	3.6931818	4.2159091	4.17.4545	3.3153409
	표준편차	0.7007050	0.6184215	0.6582211	0.6559786
능력개발	평균	3.7668919	4.2060811	4.0168919	3.3445946
	표준편차	0.5494877	0.5572654	0.4988533	0.5992328
외국인 고용지원	평균	3.7083333	4.083333	3.9583333	3.0833333
	표준편차	0.5091082	0.6063391	0.6315830	0.7717436
F-value (p)		0.40 (0.7518)	0.24 (0.8650)	1.45 (0.2300)	1.25 (0.2930)

지원인식은 모든 직무에서 동료지원인식, 상사지원인식, 조직지원인식 순으로 높게 나타났다. 종속변수인 감정노동의 행동전략은 모든 직무에서 표면행위가 내면행위 보다 높았다.

일원분산분석 결과 F-value의 유의확률이 모두 0.05보다 커, 모집단에서 수행직무에 따라 각 변수의 값이 달라진다고 볼 수 없었다. 예를 들어 조직지원인식이 표본에서는 경영지원 직무에서 가장 높게 나타난 것으로 보이지만, 모집단에서는 조직지원인식의 값이 수행직무에 따라 차이가 나타나지 않는다는 것이다.

[표 13-2] 직무에 따른 지원인식 및 감정노동 기술통계분석

구분		지원인식			감정노동	
		조직 지원인식	상사 지원인식	동료 지원인식	표면행위	내면행위
경영지원	평균	3.0117647	3.6117647	3.8823529	3.6078431	3.1960784
	표준편차	1.0035042	0.9068368	0.8844033	0.9663455	1.0345344
자격검정	평균	2.9772727	3.5795455	3.8125000	3.7310606	3.1136364
	표준편차	0.7904207	0.6432959	0.6557110	0.8378924	0.8649354
능력개발	평균	2.9972973	3.6702703	3.7331081	3.7162162	3.3108108
	표준편차	0.7354009	0.6044877	0.6560194	0.7558648	0.7886776
외국인 고용지원	평균	2.8000000	3.6555556	3.8750000	3.6296296	3.2407407
	표준편차	0.4702940	0.5393048	0.6979487	0.6145181	0.6028858
F-value (p)		0.34 (0.7938)	0.28 (0.8391)	0.40 (0.7542)	0.17 (0.9153)	0.76 (0.5160)

제 2 절 측정도구의 신뢰도 분석

각 변수를 측정하기 위해 변수마다 여러 개의 설문을 활용하였다. 활용한 설문으로 측정한 변수의 값이 신뢰도가 있으려면, 설문 문항 서로 간에 상관관계가 높아야 즉, 내적 일관성(internal consistency)이 확보되어야 한다. 내적 일관성은 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)를 도출하여 분석하였다. 각 변수별 표준화 크론바흐 알파 계수는 [표 14]와 같다.

변수별 표준화 크론바흐 알파 계수는 모두 0.7 이상으로 나타났으며, 문항 제거 시 표준화 크론바흐 알파 계수도 적정한 것으로 분석되었다.

[표 14] 표준화 크론바흐 알파계수

구분			설문문항	문항 제거 시 표준화 크론바흐 알파 계수	표준화 크론바흐 알파 계수
독립 변수	공공 봉사 동기	공공봉사 호감도	psm1_1	0.787092	0.80466
			psm1_2	0.752329	
			psm1_3	0.756002	
			psm1_4	0.723740	
		공공가치 몰입	psm2_1	0.795058	0.837220
			psm2_2	0.774272	
			psm2_3	0.784902	
			psm2_4	0.820596	
		동정심	psm3_1	0.791906	0.856963
			psm3_2	0.786644	
			psm3_3	0.840428	
			psm3_4	0.848358	
		자기희생	psm4_1	0.722795	0.787729
			psm4_2	0.728903	
			psm4_3	0.687011	
			psm4_4	0.795689	
	조직지원인식		pos1	0.909753	0.922756
			pos2	0.903532	
			pos3	0.904457	
			pos4	0.895496	
			pos5	0.912729	
	상사지원인식		supervisor1	0.819101	0.857445
			supervisor2	0.821163	
			supervisor3	0.832170	
supervisor4			0.807214		
supervisor5			0.857157		
동료지원인식		peer1	0.891696	0.892312	
		peer2	0.869548		
		peer3	0.818769		
		peer4	0.861271		
종속 변수	감정 노동	표면행위	surface1	0.719788	0.792126
			surface2	0.811827	
			surface3	0.604361	
		내면행위	deep1	0.899549	0.905478
			deep2	0.865112	
			deep3	0.826862	

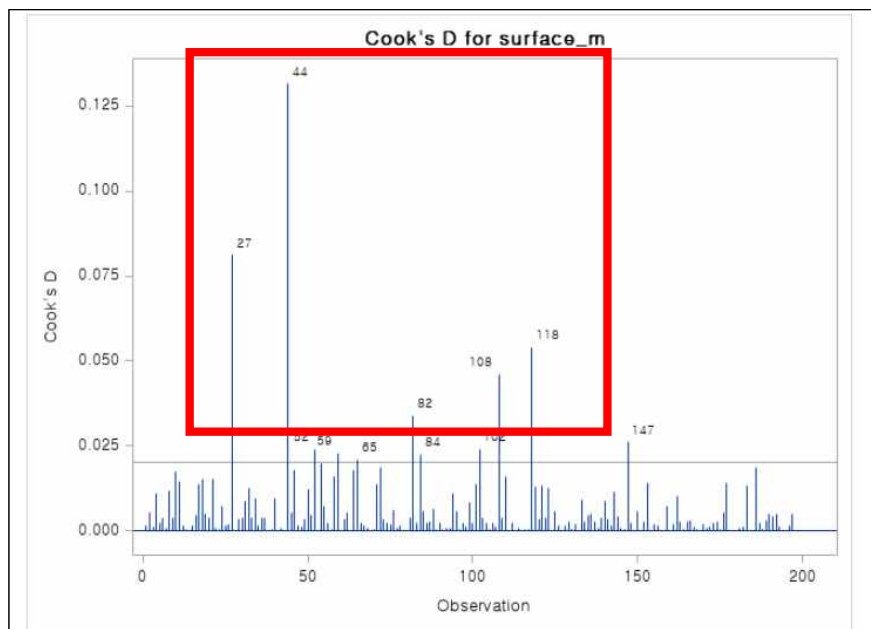
제 3 절 가설의 검증

가설의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수가 표면행위와 내면행위 두 개이므로 분석 모델을 둘로 나누어 분석하였다. SAS 프로그램에서 PROC REG 프로시저와 PROC GLM 프로시저를 활용하여 분석하였으며, TOLERANCE 옵션을 부과하여 회귀진단을 함께 진행하였다.

1. 표면행위에 영향을 미치는 독립변수

먼저 모델1은 독립변수가 표면행위에 미치는 영향을 분석하였다. 다중회귀분석 시 PROC REG 프로시저에 INFLUENCE 옵션을 주어 Outlier and Leverage Diagnostics와 Cook's D의 값에서 이상점, 지렛점, 영향점, 등을 확인하였다. [그림 4]는 Cook's D를 이용한 영향점 검출을 나타내며, 다중회귀분석 모델의 적합도를 높이기 위해 27, 44, 82, 108, 118번 등 5개의 데이터를 제거하였다.

[그림 4] 모델 1의 Cook's D를 이용한 영향점 검출



이후 다중회귀분석을 실시한 결과, 모델1의 F-value는 1.99, p-value는 0.0160으로 회귀모형이 적합한 것으로 분석되었다. 모형적합도는 다중회귀분석에서 각 변수의 모회귀계수가 0이라는 귀무가설을 검증하는 것이다. F-통계량의 p-value가 0.05보다 작다는 것은, 신뢰도 95% 내에서 모회귀계수가 0이라는 귀무가설을 기각하며, 각 변수의 모회귀계수 중 최소한 하나 이상은 0이 아니라는 것을 의미한다(고길곤, 2017). 각 변수의 추정 회귀계수와 유의확률 등은 아래 [표 15]에 정리하였다.

공공봉사동기의 네 가지 하위요소의 회귀계수는 유의하지 않았다. 네 가지 변수 모두 유의확률이 0.05를 초과하여 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 상사, 동료 지원인식의 회귀계수 추정값도 유의확률이 0.05보다 컸다. 따라서 상사지원인식과 동료지원인식이 표면행위와 부(-)의 관계를 갖는다는 가설은 기각되었다.

독립변수 중 표면행위와 유의한 관계가 있는 유일한 변수는 조직지원인식인 것으로 분석되었다. 조직지원인식의 회귀계수 추정값은 -0.19321이며, 유의확률이 0.0251로 0.05보다 작았다. 따라서 조직지원인식이 표면행위와의 부(-)의 관계를 갖는다는 가설은 채택되었다.

PROC GLM 프로시저에 TOLERANCE 옵션을 주어 다중공선성 여부를 확인하였다. TYPE II TOLERANCE 값은 모든 변수에서 0.1 이상인 것으로 확인되어, 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 분석되었다.

[표15]에는 TOLERANCE 값을 분산팽창지수인 VIF(Variance Inflation Factor)로 변환하여 기재하였다. VIF는 $1/\text{TOLERANCE}$ 값과 같다. 일반적으로 TOLERANCE 값은 0.1 이하이면 다중공선성이 존재한다고 본다. VIF로 변환하였을 경우에는 10보다 큰 경우 다중공선성이 존재한다. [표 15]에 기재된 VIF는 모두 10보다 작다.

[표 15] 모델1의 다중회귀분석 결과

모델1 : 종속변수 = 표면행위(F-value 1.99, p-value 0.0160)							
구분			회귀계수 추정값	표준오차	t value	pr> t	VIF
절편			3.10942	0.69989	4.44	<.0001	0.8375
독립 변수	공공 봉사 동기	공공봉사 호감도	-0.03692	0.14011	-0.26	0.7924	2.2746
		공공가치 몰입	0.09048	0.13308	0.68	0.4975	1.9618
		동정심	0.26153	0.14192	1.84	0.0671	2.2931
		자기희생	0.00416	0.11519	0.04	0.9712	1.7390
	조직지원인식		-0.19321	0.08549	-2.26	0.0251	1.3796
	상사지원인식		0.00202	0.12182	0.02	0.9868	1.8647
	동료지원인식		0.14277	0.11641	1.23	0.2217	1.9651
통제 변수	성별	남성	0.15074	0.12957	1.16	0.2462	1.3681
		여성	0	-	-	-	0
	직급	6급	-0.14968	0.26050	-0.57	0.5663	2.6079
		5급	-0.22797	0.20758	-1.10	0.2736	3.3668
		4급	-0.30865	0.18239	-1.69	0.0924	2.0755
		3급	0	-	-	-	0
	나이		-0.02009	0.01428	-1.41	0.1611	6.6788
	직무	경영지원	0.32653	0.27039	1.21	0.2288	1.8333
		자격검정	0.25493	0.20478	1.24	0.2148	3.3877
		평생능력개발	0.21096	0.20597	1.02	0.3071	3.2988
		외국인고용지원	0	-	-	-	0
	재직기간		0.00700	0.01496	0.47	0.6406	6.3288

2. 내면행위에 영향을 미치는 독립변수

다음으로 모델2는 독립변수가 내면행위에 미치는 영향을 분석하였다. 모델2의 F-value는 6.59, p-value은 <.0001로 나타났다. 즉, 변수의 모회귀계수가 모두 0이라는 귀무가설을 기각하여, 회귀모형이 적합한 것으로 분석되었다. 각 독립변수의 추정 회귀계수와 유의확률 등은 아래 [표 16]에 정리하였다.

독립변수 중 추정 회귀계수의 유의확률이 0.05보다 작은 변수는 공공봉사호감도, 자기희생, 조직지원인식 등 세 가지인 것으로 분석되었다. 공공봉사호감도의 회귀계수는 0.35274, 유의확률은 0.0048이었으며, 자기희생의 회귀계수는 0.26530, 유의확률은 0.0168로 나타났다. 즉, 공공봉사 동기 하위요소 중 공공봉사호감도와 자기희생이 내면행위와 정(+)의 관계를 갖는다는 가설은 채택되었으며, 공공가치몰입, 동점심이 내면행위와 정(+)의 관계를 갖는다는 가설은 기각되었다.

조직지원인식은 모델1에서 표면행위에 부(-)의 영향을 미치는 것으로, 모델2에서도 내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 모델2에서 조직지원인식의 회귀계수는 0.26530, 유의확률은 0.0005로 나타났다. 반면, 상사지원인식과 동료지원인식은 내면행위와도 인과관계를 찾을 수 없었으며, 내면행위에 정(+)의 영향을 미친다는 가설은 기각되었다.

모델 1과 같이 모델 2에서도 TYPE II TOLERANCE 값은 모든 변수에서 0.1 이상인 것으로 확인되었다. [표16]에는 TOLERANCE 값을 VIF(Variance Inflation Factor)로 변환하여 기재하였다. VIF는 모두 10 이하로 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 분석되었다.

[표 16] 모델2의 다중회귀분석 결과

모델2 : 종속변수 = 내면행위(F-value 6.59, p-value <.0001)							
구분			회귀계수 추정값	표준오차	t value	pr> t	VIF
절편			-0.36099	0.61620	-0.59	0.5587	0.8375
독립 변수	공공 봉사 동기	공공봉사 호감도	0.35274	0.12335	2.86	0.0048	2.2746
		공공가치 몰입	0.02629	0.11717	0.22	0.8228	1.9618
		동정심	0.02429	0.12495	0.19	0.8461	2.2931
		자기희생	0.24487	0.10142	2.41	0.0168	1.7390
	조직지원인식		0.26530	0.07527	3.52	0.0005	1.3796
	상사지원인식		-0.02181	0.10725	-0.20	0.8391	1.8647
	동료지원인식		0.02598	0.10249	0.25	0.8002	1.9651
통제 변수	성별	남성	0.02221	0.11407	0.19	0.8459	1.3681
		여성	0	-	-	-	0
	직급	6급	0.25951	0.22935	1.13	0.2594	2.6079
		5급	0.25447	0.18276	1.39	0.1656	3.3668
		4급	0.23596	0.16057	1.47	0.1435	2.0755
		3급	0	-	-	-	0
	나이		0.00546	0.01257	0.43	0.6642	6.6788
	직무	경영지원	-0.12691	0.23806	-0.53	0.5947	1.8333
		자격검정	-0.22535	0.18029	-1.25	0.2130	3.3877
		평생능력개발	-0.04230	0.18134	-0.23	0.8158	3.2988
		외국인고용지원	0	-	-	-	0
	재직기간		0.01462	0.01317	1.11	0.2687	6.3288

회귀계수가 유의한 세 가지 독립변수 중, 어떤 변수가 내면행위에 더 많은 영향을 미치는지 알아보기 위해, [표 17]에 나타난 제3종 제곱합 (TypeⅢ SS)을 살펴보았다. 종속변수에 영향을 미치는 독립변수의 상대적 중요성을 평가하는 방법으로는 표준화 회귀계수를 이용하는 방법과 독립변수의 제곱합을 이용하는 방식이 있다. 여기서는 독립변수의 제곱합을 이용하여 상대적 중요성을 파악하였는데, SAS 프로그램의 PROC GLM 프로시저를 활용하면, 제1종 제곱합의 값과 제3종 제곱합의 값을 제시해준다. 제1종 제곱합의 값의 경우 독립변수가 추가되는 순서가 영향을 주게 되고, 제3종 제곱합은 추가되는 순서에 의해 영향을 받지 않는다. 제3종 제곱합은 독립변수가 설명하는 변동의 크기, 즉 변수가 추가되었을 때 모형의 설명력 크기를 살펴보는 것이다(고길곤, 2017).

제3종 제곱합의 값은 조직지원인식이 5.63236519로 가장 컸으며, 공공봉사호감도는 3.70730258, 자기희생은 2.64297592로 나타났다. 즉, 내면행위와 정(+)의 관계가 있다고 분석된 세 가지 변수 중, 조직지원인식이 가장 큰 영향력을 미치고 있으며, 다음으로 공공봉사호감도와 자기희생 순으로 영향을 미치고 있다고 판단할 수 있다.

[표 17] 모델 2에서 유의한 독립변수의 제3종 제곱합(TypeⅢ SS)

종속변수 = 내면행위					
구분			TypeⅢ SS	F Value	Pr>F
독립 변수	공공 봉사 동기	공공봉사 호감도	3.70730258	8.18	0.0048
		자기희생	2.64297592	5.83	0.0168
	조직지원인식		5.63236519	12.42	0.0005

3. 가설검증 결과 종합

두 가지 모델의 다중회귀분석 결과를 통해 표면행위와 내면행위에 유의한 영향을 미치는 독립변수를 판별하였다. 표면행위에는 조직지원인식 변수만 부(-)의 영향을 미쳤으며, 내면행위에는 공공봉사호감도, 자기희

생, 조직지원인식 등 세 가지 변수가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 같은 다중회귀분석 결과를 토대로 본 연구의 가설 중 H1-5, H1-8, H2-1, H2-4 등 네 개의 가설만이 채택되고 나머지는 기각되었다. 가설검증 결과를 아래 [표 18]과 같이 정리하였다.

[표 18] 가설검증 결과표

연번	가설	결과
H1-1	공공봉사 호감도는 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-2	공공가치 몰입은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-3	동정심은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-4	자기희생은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-5	공공봉사 호감도는 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-6	공공가치 몰입은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-7	동정심은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-8	자기희생은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	조직지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	상사지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-3	동료지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-4	조직지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-5	상사지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-6	동료지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 요약

본 연구는 공공기관 일반직 직원들의 감정노동 행동전략에 영향을 미치는 선행요인을 찾기 위해 진행되었다. 고객만족, 경영효율화, 국민으로부터의 신뢰 등 공공기관의 목표 달성을 위해서는 고객 접점에 있는 직원들이 더 진정성 있는 방식으로 국민에게 다가갈 필요가 있다고 보았기 때문이다.

직원의 감정노동 행동전략은 표면행위와 내면행위로 구분된다. 표면행위는 본연의 감정을 억누르거나, 실제로 느끼는 감정은 아니지만 마치 느끼는 것처럼 가장하여 회사가 요구하는 감정표현법칙에 맞춰 표현하기 것이다. 반면 내면행위는 억지로 꾸며내는 것이 아니라, 회사가 요구하는 감정표현법칙과 일치하도록 자신 감정을 변형하는 행위이다. 표면행위는 겉으로 드러나는 표현을 조작하고, 내면행위는 감정자체를 조작한다. 두 전략 모두 자연적인 것이 아닌 연기와 변형이 필요하다. 다만, 내면행위를 하기 위해서는 표면행위에 드는 노력 이상이 필요하다. 또한, 고객들은 직원의 표면행위를 금방 알아채며, 내면행위에 대해 더 진정성이 있다고 느낀다(Hochschild, 1983). 따라서, 직원이 표면행위와 내면행위의 선택에 영향을 주는 요인을 살펴보는 것은 중요하다.

개인의 행동에 영향을 미치는 요인을 크게 내재적 요인과 외재적 요인으로 나눌 수 있다. 공공기관 일반직 직원을 대상으로 하는 본 연구에서는 공적 기관에서 일하는 직원들에게 더 많이 나타나는 특질로 이해되는 공공봉사동기를 내재적 요인으로 선정하였다. 공공봉사동기의 네 가지 하위요소, 즉 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생이 감정노동의 행동전략인 표면행위와 내면행위에 각각 어떤 영향을 미치는지 조사하여 분석하였다. 외재적 요인으로는 조직지원인식, 상사지원인식, 동료지원인식을 선정하였다. 세 가지 지원인식은 사회적 교환이론과 사회

적 지원이론에 근거하고 있으며, 조직 내 개인의 심리와 행동에 큰 영향을 미친다는 연구들이 있다. 따라서 지원인식의 정도가 감정노동의 행동전략 영향을 줄 것으로 기대하였다.

설문은 위탁집행형 준정부기관인 한국산업인력공단의 직원 중 고객 접점인 소속기관에서 근무하는 3급 이하 직원들만을 대상으로 조사하였다. 350부의 설문을 배포하여 235부를 회수하였으며, 답변 누락 등이 있는 일부 설문을 제외하고 데이터를 분석하였다.

먼저, 응답자의 일반적인 특성을 빈도분석을 통하여 살펴본 후, 기술통계분석, 응답자의 특성에 따른 변수의 차이를 살펴보기 위한 t-test와 일원분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 이후 크론바흐 알파 계수를 통한 신뢰도 분석과 종속변수인 표면행위와 내면행위를 기준으로 두 개의 모델을 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

기술통계분석 결과 공공봉사동기의 경우 공공가치몰입, 동정심, 공공봉사호감도, 자기희생 순으로 높았으며, 지원인식은 동료지원인식, 상사지원인식, 조직지원인식의 순으로 나타났다. 종속변수의 경우 표면행위가 내면행위보다 높게 나타났다.

응답자의 성별에 의한 차이는 t-test 결과 유의하지 않았으며, 일원분산분석 결과 자기희생 변수와 동료지원인식 변수는 직급에 따른 차이가 유의한 것으로 나타났다. 자기희생은 3급, 4급, 6급, 5급 순이었으며, 동료지원인식은 5급, 6급, 4급, 3급 순으로 높았다. 수행직무에 따른 차이는 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

설문의 내적일관성은 크론바흐 알파 계수를 통해 확인하였다. 변수별 표준화 크론바흐 알파 계수가 모두 0.7 이상으로 나타났으며, 모든 설문 문항의 신뢰도를 확보하였다.

독립변수와 종속변수의 관계를 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수가 두 개이므로 다중회귀분석을 두 개의 모델로 나누어 실시하였다. 회귀진단도 함께 실시하였는데, VIF 값이 모두 10 이하로 다중공선성이 존재하지 않는 것 확인되었다.

다중회귀분석 결과 공공봉사동기의 네 가지 하위요소는 표면행위에 영향을 주지 않았다. 지원인식 중 조직지원인식만이 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. ‘조직지원인식은 표면행위에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.’라는 가설은 채택되었다.

내면행위의 경우 공공봉사호감도, 자기희생, 조직지원인식 등 세 가지 변수가 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. ‘공공봉사호감도는 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’, ‘자기희생은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’, ‘조직지원인식은 내면행위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 등 세 가지 가설은 채택되었다.

내면행위에 정(+)의 영향을 미치는 세 가지 독립변수 간의 상대적 중요성을 확인하기 위해 제3종 제곱합(Type III SS)을 살펴보았다. 조직지원인식이 가장 큰 영향력을 미치고 있으며, 다음으로 공공봉사호감도와 자기희생 순으로 내면행위에 영향을 미치고 있다고 판단할 수 있다.

조직지원인식이 다른 변수보다 직원의 행동전략에 가장 큰 영향을 미치는 선행요인으로 나타난 것은 조직이 부여하는 물질적, 비물질적 보상의 중요성을 의미한다. 감정노동의 내면행위가 단지 조직의 이익을 위한 개인의 희생이 아니라, 인사, 복지, 임금, 성과보상 등 물질적인 보상과 관심, 보호, 인정 등의 비물질적 보상을 받을 수 있다는 기대에 의한 행동이라는 것이다. 내재적인 동기, 상사와 동료 간의 보이지 않는 인적 유대관계가 아닌 조직이 제도적으로 보장하는 보상에 직원이 더 민감하게 반응하는 것으로 유추할 수 있다.

제 2 절 연구의 시사점

Hochschild(1983)의 연구에 따르면, 내면행위는 표면행위보다 더 큰 노력이 필요하지만, 고객에게는 더 진정성 있게 보인다고 밝히고 있다. 또한, 내면행위가 조직몰입, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 미친다는

선행연구도 살펴보았다.

고객 접점에서 근무하는 공공기관 직원들은 감정노동을 수행하고 있다. 따라서 공공기관은 조직에 긍정적인 효과를 줄 수 있도록, 직원들이 표면행위보다는 내면행위를 선택하게 유도해야 한다. 본 연구에서는 표면행위와 내면행위를 선택하는 데 영향을 주는 선행요인이 무엇인지 분석하였다. 그 결과 공공봉사동기의 하위요소 중 공공봉사호감도와 자기희생은 내면행위와 정(+)의 관계에 있었으며, 조직지원인식은 표면행위와는 부(-)의 관계, 내면행위와는 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다.

따라서 감정노동을 수행하는 직무가 많은 공공기관의 경우 신입사원 채용 시 공공봉사동기 수준을 고려할 필요가 있다. 고길곤·박치성(2010)은 공직을 선택하는 대학생들이 민간기업을 선택하는 학생들에 비해 상대적으로 공공봉사동기를 중시하지만, 직업의 안정성 등 다른 선택요인에 비해 순위가 낮다고 밝혔다. 또한, 공공서비스 정신을 높일 방법으로, 채용과정에서 공공봉사동기 수준이 높은 사람들을 적극적으로 유입시켜야 한다고 주장했다. 최근 들어 공공기관은 지역, 학력, 경력, 어학성적 등의 스펙을 제거하고 블라인드 방식으로 NCS 기반 직무능력평가, 역량평가, 면접 등을 통해 직원을 채용하고 있다. 역량평가나 면접 과정에서 공공봉사동기 수준을 측정할 수 있는 Tool을 개발하여 채용과정을 보완할 필요가 있다.

채용과정뿐만 아니라 조직사회화 과정에서도 공공봉사동기 수준을 높일 필요가 있다. 이론적 배경에서 살펴보았듯, 공공봉사동기는 교육과 경험을 통해 발전시킬 수 있다. 따라서, 지역사회에 대한 봉사, 공적 의사결정에 참여할 기회를 확대하는 등의 방법을 통해 직원들의 공공봉사동기 수준을 높인다면, 감정노동의 내면행위를 유도할 수 있을 것이다.

다중회귀분석 결과 조직지원인식은 공공봉사동기의 두 가지 하위요소보다 내면행위에 더 많은 영향을 주고 있음을 확인했다. 게다가 조직지원인식은 내면행위와는 정(+)의 관계, 표면행위와는 부(-)의 관계에 있는 것으로 분석되었다. 따라서 조직이 조직지원인식을 높이기 위한 사용자물

입을 보여주는 것은 내면행위를 유도하는 매우 중요한 전략이 될 수 있다.

사용자몰입은 물질적인 부분과 비물질적인 부분으로 나눌 수 있다. 물질적인 부분에서는 보수, 승진, 복지제도와 같은 보상제도를 정비해야 할 것이다. 감정노동을 수행하는 부서의 직원들에 대한 성과를 더 높게 인정하거나, 최소한 상대적인 손해를 보지 않도록 해야 할 것이다. 경영평가의 지표를 수립할 때 고객 응대가 빈번한 부서에 대한 인센티브도 고려해 볼 만하다. 감정노동은 ‘잘해야 본전’이라는 인식이 조직 내에 팽배하게 되면, 직원들의 내면행위를 유도하기는 어려울 것이다.

물질적인 보상 외에 비물질적인 보상도 중요하다. 직원의 노력을 인정하고, 감사해하며, 배려하고, 존중하는 조직문화는 직원의 애착심과 구성원으로서의 정체성을 높일 것이다. 고객 응대에 지친 직원들에 대한 심리치료, 상담, 워크숍 등으로 조직이 감정노동의 어려움을 인식하고 있고, 감정노동자의 소진 등에 대비하고 있음을 충분히 보여주는 것도 하나의 방법이 될 것이다. 또한, 수용하기 어려운 고객의 요구, 욕설, 폭언 등을 미리 예방하고, 직원을 적극적으로 보호하는 것도 조직지원인식을 높일 수 있을 것이다.

2018년 개정된 산업안전보건법은 고객의 폭언 등으로 직원이 고통을 받지 않도록 사전예방 및 사후조치를 취할 의무를 사업주에게 부여하고 있다. 그러나 사전·사후 조치에 발생하는 비용이나, 직원이 고객에게 보일 수 있는 방어적인 태도 등에 대한 우려가 있을 수 있다. 또한, 국민에 대한 봉사에 중점을 두는 공공기관의 경우, 무리한 요구를 하는 고객을 응대하는 것이 직원의 당연한 의무라 여기고, 고객으로부터 직원을 보호하는데 소극적일 수 있다. 그러나 본 연구의 결과에 따르면, 오히려 적극적으로 지원하고 보호할 때 직원들은 감정노동의 내면행위를 선택하게 되며, 이러한 결과는 국민의 다양한 요구를 수용하고 고객만족도를 높이는 등 공공기관의 성과로 이어질 수 있다. 따라서 감정노동자들의 조직지원인식을 높일 수 있는 다양한 물질적, 비물질적 방법을 고민할 필요가 있다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 공공봉사동기의 네 가지 하위요소와 조직, 상사, 동료지원인식이, 감정노동의 행동전략 즉 표면행위와 내면행위를 선택하는 선행요인이 될 수 있는지 분석하였다. 또한, 분석결과를 토대로 공공기관의 고객만족도 향상을 위한 정책적 함의도 도출하였다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 한국산업인력공단 소속기관에서 근무하는 3급 이하 직원들을 대상으로 설문을 조사하였다. 성격이 다른 다양한 공공기관 직원들로 조사 대상을 확대하여 연구하였다면, 연구결과와 정책적 함의를 일반화하는데 더 강한 지지를 얻을 수 있었을 것이다.

둘째, 내면행위와 성과의 직접적인 관계를 본 연구에서 다루지 못하였다. 내면행위가 고객에게 더 진정성 있게 보인다면, 내면행위를 많이 하는 개인 혹은 집단의 고객만족도가 높아야 한다. 공공기관의 경우 근무장소나 수행직무의 순환이 빈번하고, 단기간에 측정한 고객만족도에는 개인의 내면행위 외에도 사업환경 등 다양한 변수가 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 따라서 내면행위와 성과의 관계를 보다 합리적으로 분석하기 위해서는 여러 해에 걸쳐 동일 또는 유사한 기준으로 평가한 고객만족도 점수를 확보하여 연구해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 독립변수와 종속변수 모두 응답자가 직접 작성하는 설문방식으로 측정하여, 두 변수의 관계가 실제보다 크게 나타나는 ‘동일 방법편의’가 발생하였을 수 있다. 또한, 공공봉사동기 하위요소를 측정하는 설문들은 개인이 평소 생각하는 바가 아닌 사회적으로 옳다고 생각되는 답변을 기재하는 ‘사회적 소망성 편향’의 가능성도 있었다.

연구결과를 보다 일반화하기 위해서는 다양한 성격의 공공기관 직원들을 대상으로 비교 연구하되, 설문 외에 고객만족도 등 객관적으로 측정할 수 있는 계량화된 수치들을 활용할 필요가 있다. 또한, 감정노동 행동

전략의 선행요인뿐만 아니라, 감정노동과 성과, 소진, 스트레스 등의 관계를 같은 맥락에서 함께 연구한다면 더 많은 설득력을 얻을 수 있을 것이며, 감정노동과 관련한 공공기관의 정책적 방향 설계에도 큰 도움이 될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

고길곤(2017), 통계학의 이해와 활용, 문우사

고길곤, 박치성(2010), 대학생의 직업선택동기와 공직동기, 서울대학교 한국 행정연구소, 48(2), 339-368

김경민(2018), 상사지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원인식과 긍정적 호혜성의 조절된 매개효과, 2018, 리더십 연구, 9(2), 67-94

김경희, 송진영, 박용순(2017), 보육교사의 감정노동이 직무소진에 미치는 영향; 조직지원인식의 조절효과를 중심으로, GRI연구논총, 19(3), 419-445.

김구, 한기민(2012), 경찰공무원의 감정노동이 직무스트레스와 직무만족에 미치는 영향, 한국사회와 행정연구, 22(4), 497-523.

김문석, 유시현(2011), 조직지원인식, 직무만족, 전환비용과 이직의도의 관계; 생명보험 모집종사자를 대상으로, 인적자원개발연구, 14(2), 1-26.

김상구(2009). 공공부문의 감정노동, 지방정부연구 13(1), 51-70.

김상묵(2013), 한국인의 공공봉사동기; 세계적 보편성과 한국적 특수성, 집문당

김상묵(2018), 공공봉사동기 연구의 성과와 과제: 정부학연구, 24(3), 43-112.

김서용, 조성수, 박병주(2010), 공직동기(PSM)의 선행요인; 사회화 요인의 비교분석, 한국행정학보, 44(1), 147-177.

김성환, 이시경(2019), 감정노동과 조직효과성 간 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구; 대구시 경찰공무원을 중심으로, 정책개발연구, 19(1), 193-219.

김영미(2018), 지방정부 공무원의 공직동기(PSM) 요인이 감정노동을 통해 조직유효성에 미치는 영향: LMX 조절효과 중심으로, 박사학위논문,

서울벤처대학원대학교.

- 김영은(2011), 사회적 교환이론에 근거한 조직지원인식이 보육교사의 조직 몰입과 경력몰입에 미치는 영향, 한국보육학회지, 11(3), 45-64.
- 김영조, 한주희(2008), 서비스 직원의 감정노동 수행과 직무소진의 관계에 관한 연구, 조직과 인사관리연구, 32(3), 95-128.
- 김정인(2014), 사회적 지원이 조직구성원들의 근무태도에 미치는 영향; 조직시민행동 조절효과를 중심으로, 한국행정논집, 26(2), 331-355.
- 김주희(2017), 대민지원부서 행정공무원들의 공직동기가 감정노동에 미치는 영향: 성동구 동주민센터를 중심으로, 석사학위논문, 한양대학교 대학원
- 김태성(2014), 공기업 구성원의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 협력적 노사관계의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과, 박사학위논문, 한남대학교 대학원.
- 김태성, 허찬영(2012), 감정노동이 감정소진과 직무만족에 미치는 영향; KTX승무서비스 종사자를 중심으로, 대한경영학회지, 25(9), 3761-3780
- 김태호, 노종호(2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구, 행정논총, 48(3), 143-168.
- 도윤경(1999), 사회적 지원을 고려한 직무스트레스와 직무태도와의 관계; 비서직 종사자들을 대상으로, 인적자원개발연구, 1(1), 293-323.
- 박노윤(2009a), 사회적 교환과 경제적 교환: 고용지위, 조직지원인식, 리더-부하직원의 관계, 목표지향성의 영향, 기업경영연구, 16(2), 79-107.
- 박노윤(2009b), 지원인식, 목표지향성 및 종업원 행동; 비정규직 종업원을 대상으로, 인사관리연구, 33(4), 1-34.
- 박순애(2006), 공무원의 직무동기와 조직행태, 한국행정연구, 15(1), 203-236.
- 배수진, 김성호(2017), 직무요구와 감정노동이 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향; 조직지원인식의 조절효과를 중심으로, 고객만족경영연구, 19(1), 35-57.

- 설홍수(2006), 조직혁신 과정에서 사회정치적 지원, 조직지원인식, 혁신행동의 관계, 조직과 인사관리 연구, 30(3), 63-85.
- 손명구(2006), 한국에서의 공공봉사동기에 관한 연구; 서울시 서초구청 공무원들을 중심으로, 한국행정학회 학술발표논문집, 12, 1121-1144.
- 송용차오(2016), 중국 공무원의 공공서비스 동기가 감정노동에 미치는 영향, 석사학위논문, 호남대학교 대학원.
- 송현진, 조윤직(2016), 감정노동이 소진과 만족에 미치는 영향에 관한 연구; 사회복지사의 사례를 중심으로, 한국행정학보, 50(1), 201-234.
- 양내윤(2015), 감정노동과 직무소직관계에서 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구: 경찰조직을 대상으로, 박사학위논문, 명지대학교 대학원.
- 양진환(1992), 직무스트레스에 있어서 사회적 지원의 조정효과, 인사관리 연구, 제16집, 251-268.
- 우유하, 박종선(2020), 감정노동과 직무소진이 관계에서 조직지원인식의 매개효과에 관한 연구; 도시철도 사례를 중심으로, 한국인사행정학회보, 19(1), 29-49.
- 윤호영, 박계홍, 문재승(2015), 감정노동이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향에서 동료신뢰의 조절효과; 미용업을 중심으로, 인적자원개발연구, 18(4), 105-128.
- 이근주. (2005). “PSM과 공무원의 업무 성과.” 「한국사회와 행정연구」, 16(1), 81-104.
- 이기돈(1996), 직무만족에 영향을 미치는 직무스트레스 요인에 관한 이론적 연구, 배재논집, 1(1), 109-148.
- 이기은, 전무경(2011), 사회적 지원과 교환관계의 질이 조직 내 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향, 대한경영학회지, 24(2), 943-961.
- 이정은, 한은미, 홍현기, 이인재(2016), 한국판 감정노동척도(K-ELS) 타당화 연구, 한국심리학회지 건강, 21(1), 243-256.
- 이종찬(2010), 조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향, 대한경영학회지, 23(2), 893-908.

- 이종찬(2012), 조직지원인식과 상사부하 간 교환관계가 구성원의 태도와 행위에 미치는 영향, 대한경영학회지, 25(3), 1361-1377.
- 이화석, 유용재, 김인주(2014), 감정노동과 직무만족 및 감정소진과의 관계에서 감정지능의 조절효과, 한국항공경영학회지, 12(2), 89-104.
- 전순영(2015), 조직구성원의 직무만족에 미치는 감정노동의 영향과 조직지원인식의 조절효과 분석, 대한경영학회지, 28(12), 3235-3255.
- 정석환(2018), 공무원의 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로, 한국거버넌스학회보, 25(2), 55-74
- 추교현(2018), 공항서비스 접점 종사자들의 감정노동에 관한 연구: 인천공항 사례를 중심으로, 석사학위논문, 서울대학교 대학원
- 최정임, 전순영(2014), 감정노동과 조직몰입의 관계에서 사회적 지원의 매개효과 연구, 기업경영연구, 21(3), 71-91.
- 한상근(2016), 감정노동이 직업적 특성에 관한 연구, 노동연구, 32, 5-27.
- 한수진, 강소라(2018), 공공기관 감정노동자의 표면행위와 감정소모; 조직지원과 상사지원의 조절효과, 경영과 정보연구, 37(4), 109-123.
- 한진환(2012), 감정노동과 조직시민행동간 조직지원의 조절효과, 인적자원관리연구, 19(2), 83-101.
- 허수진, 홍정순(2018), 감정노동과 직무소진의 관계에서 조직지원인식과 자기위로능력의 매개효과; 장기구독 및 이식코디네이터를 대상으로, 한국심리학회지, 23(1), 127-145.
- Myoung Jin Lee (2010), Developing the concept of public service motivation. 한국행정학회 학술발표논문집, 2188-2201

<국외 문헌>

- Alonso, P., & Lewis, G.(2001), Public Service Motivation and Job Performance, The American Review of Public Administration, 31(4), 363-380.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H.(1993), Emotional labor in service roles; The influence of identity, Academy of management review, 18(1), 25-39.

18(1), 88-155.

- Babin B. J., & Boles, J. S.(1996), The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Blau, P. M.(1964), 「Exchange and power in social life」, New York, Wiley & Sons.
- Bowers, D. G. & Seashor, S. E. (1966), Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A.(2002), Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T.(2003), Development validation of an emotional labor scale, *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 76, 365-379.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E(1992), Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective, *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R., & Pinneau, S. R.(1980), Job demands and worker health. Ann Arbor, University of Michigan, Institute of Social Research.
- Cohen, S., & Wills, T. A(1985), "Stress, social support, and the buffering hypothesis", *Psychological bulletin*, 98(2), 310
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L(2002), Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D.(1986), Perceived

- organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Grandey, A. A.(2003), When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated delivery, *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, A., & Wormley, W. M.(1990), Effects of race on organization experiences, job performance, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hochschild, A. R.(1983), *The Managed Heart; Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California press.
- Kim, S. & Vandenabeele, W.(2010), A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701–709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Bradley E. Wright, Lotte Bøgh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, Maria Koumenta, Peter Leisink, Bangcheng Liu, Jolanta Paliduskaite, Lene Holm Pedersen, James L. Perry, Adrian Ritz, Jeannette Taylor, Paola De Vivo.(2013), Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations; Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102
- Morris, J. A., & Feldman, D. C.(1996), The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour, *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C.(1997), Managing emotions in the workplace, *Journal of managerial issues*, 257–274.
- Perry, J. L.(1996), Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1). 5–22.

- Perry, J. L.(1997), Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2). 181-197.
- Perry, J. L., Brudney. J., Coursey, D., & Littlepage, I.(2008), What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990), The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, 367-373.
- Rafaeli, A & Sutton, R. I.(1987), Expression of emotion as part of the work role, *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P.(1999), Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Vandenabeele, W.(2007), Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A normative view, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wisanupong Potipiroon, Angsuthon Srisuthisa-ard & Sue Faerman(2019), Public service motivation and customer service behaviour: testing the mediating role of emotional labour and the moderating role of gender, *Public Management Review*, 21(5), 650 - 668.

abstract

The purpose of this study is to find the leading factors to induce deep acting of employees working at customer interaction division of public institutions. This study targets front-line employees of public institutions. Recently, public institutions have been under strong demands for the efficiency and performance of their organizations, in addition to enhancing the public nature, which is their original purpose, due to the influence of government management evaluation. In addition, the role of employees of public institutions working at customer interaction division is becoming more important at a time when public institutions' actions are transparently exposed to the public and their reputations are shared in real time due to the development of ICT.

If emotional labor is classified as employee-focused, it can be divided into surface acting and deep acting. Surface acting is to suppress the original feelings or to pretend to feel the feelings demanded by the company. On the other hand, deep acting is an act of expressing one's feelings by modifying one's feelings to match the company's display rules. Hochschild(1983) argued that while efforts to transform emotions are both needed, greater efforts are required for deep acting. Also, customers can immediately notice employees' surface acting and they feel more sincere about deep acting. Previous studies report that surface acting increase emotional exhaustion and intention to change jobs, while deep acting have a positive effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. Therefore, if we reveal the factors that can increase employees' deep acting, we will be able to find policy implications for improving customer satisfaction.

Factors affecting an individual's behavior are largely divided into internal and external factors. In this study of public service

employees, Public Service Motivation, which is understood to be more characteristic of employees working in public institutions, was selected as an internal factor. Public service motivation consists of four dimensions of subcomponents: attraction to public service, commitment to public values, compassion and self-sacrifice. In this study, we hypothesized that the four subcomponents would have a negative effect on surface acting and positive effect on deep acting

The external factors included perceived organizational support, Perceived Supervisor Support, Perceived Coworker Support. Three perceived support is based on social exchange theory and social support theory, and previous studies have shown that it has a positive effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. Thus, it was hypothesized that the three perceived support would have a negative effect on surface acting and positive effect on deep acting

To verify this, a two-week survey was conducted on employees of the HRDKorea, who working at customer interaction division, for two weeks from Dec. 2 to 13, 2019. 350 copies of the survey were distributed to collect 235 copies. Except for copies of having missing answers, the data were analyzed. SAS programs were used for data analysis.

Regression analysis shows that attraction to public service and self-sacrifice among the subcomponents of public service motivation have a positive effect on deep acting. In addition, it was analyzed that perceived organizational support have negative effect on surface acting and positive effects on deep acting. In particular, perceived organizational support was found to have the greatest impact on deep acting. The hypothesis on the relationship between the remaining independent and dependent variables was rejected.

Through this conclusion, this study identified the need to promote public service motivation and to expand perceived organizational

support. First of all, public institutions need to improve the way new employees are hired and organized in order to increase motivation for public service. In addition, if the public institutions improve perceived organizational support by creating an organizational culture that can show employer commitment, such as readjusting the material compensation system for emotional workers and actively protecting employees from customer demands, abusive language, etc., it will be able to transform itself into a public institution that approaches customers more sincerely.

Major words: Public Service Motivation(PMS), Perceived Organizational Support(POS), Perceived Supervisor Support(PSS), Perceived Coworker Support(PCS), surface acting, deep acting

[부록] 설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 가운데에도 설문에 응해주신 점 깊이 감사드립니다.

본 설문조사는 감정노동에 영향을 미치는 요인에 관한 연구를 목적으로, 한국산업인력공단 소속기관에 근무하는 3급 이하 직원(일반직, 상시검정직)을 대상으로 실시됩니다.

모든 질문에는 정답이 없습니다.

바람직해 보이는 답이 아닌, 평소에 느꼈던(생각했던) 보기에 답변해 주시면 됩니다.

여러분의 응답 내용은 오직 연구목적으로만 이용될 것이며,

응답 내용 및 개인신상정보를 비롯한 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의해 엄격히 보호되오니 평소의 생각을 솔직히 응답해 주시기 바랍니다.

누락 없이 모든 항목에 답변해 주시기를 부탁드립니다, 소중한 시간을 내어주신 점 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

2019년 12월

- 연 구 자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 엄현석

- 지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 홍준형

I. 다음 질문은 나의 평소의 감정과 고객과 상호작용하는 업무를 수행할 때 느껴지는 나의 감정, 그리고 고객에 대해 표현하는 행동(언어, 표정, 몸짓 등)에 관한 내용입니다. 귀하의 생각 및 경험과 일치하는 란에 체크(√ 또는 ○)하여 주시기 바랍니다.

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 솔직한 느낌을 고객에게 표현하는 것을 참는다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 실제로 느끼지 않는 감정을 느끼는 척 행동(말, 표정, 몸짓 등)한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 어떤 상황에 대한 솔직한 감정을 숨긴다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 고객에게 표현할 필요가 있는 감정을 실제로 느끼려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 고객에게 반드시 보여 주어야 하는 감정을 실제로 경험하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무의 한 부분으로 보여 주어야 하는 감정을 정말로 느끼려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 질문은 평소 귀하의 생각과 특성에 관한 내용입니다.

일치하는 란에 체크(√ 또는 ○)하여 주시기 바랍니다.

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것은 중요하다.	①	②	③	④	⑤
3	의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
4	내가 공공선을 위해 기여하는 것은 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
5	시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
6	시민들이 지속적으로 행정서비스를 제공받는 것은 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
7	공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익을 고려하는 것이 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
8	윤리적으로 행동하는 것은 공공기관 직원에게 필수적이다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	①	②	③	④	⑤
12	다른 사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
13	사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
16	비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 질문은 현재 자격검정사업 수행부서에서 근무하며 조직, 상사, 동료에 대해 느껴왔던 생각과 경험에 관한 내용입니다. 귀하의 생각과 경험에 일치하는 란에 체크(√ 또는 ○)하여 주시기 바랍니다.

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	우리 회사는 조직에 대한 나의 헌신을 인정해주고 늘 자랑스러워 한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 나에게 문제가 생기면 내게 필요한 도움을 주기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 나에게 영향을 미치는 의사 결정을 할 때 나의 관심 사항을 고려하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 내가 특별한 지원을 필요로 할 때 나를 기꺼이 도와줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 나의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 업무 여건을 제공하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6	평소 나의 상사는 내가 맡은 일 처리에 대해 나를 신뢰하는 편이다,	①	②	③	④	⑤
7	평소 나는 상사와 쉽게 이야기하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8	평소 상사는 업무처리방법에 대해 조언해주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 힘든 일이 있을 때 도움을 청할 수 있는 상사가 있다.	①	②	③	④	⑤
10	개인적인 문제를 기꺼이 들어 줄 상사가 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 평소 동료들과 쉽게 이야기를 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
12	일 처리 방법에 대해 조언해 주는 동료가 있다.	①	②	③	④	⑤
13	힘든 일이 있을 때 도움을 청할 수 있는 동료가 있다.	①	②	③	④	⑤
14	개인적인 문제를 기꺼이 들어 줄 동료가 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 통계처리를 위해 필요한 귀하의 개인적인 사항에 대한 문항입니다.
해당 란에 체크(√ 또는 ○)하시거나 직접 기재하여 주시기 바랍니다.

성별	① 남성 ② 여성
연령	만 () 세
직급	① 6급 ② 5급 ③ 4급 ④ 3급
현재 종사하고 있는 업무분야	① 경영지원 ② 자격검정 ③ 평생능력개발 ④ 외국인고용지원 ⑤ 해외취업 ⑥ 기능장려 및 기능경기
공단 재직기간	() 년 ()개월

- 설문에 응해주셔서 감사합니다. -